



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöstön osaamisen ja työsuorituksen kehittymisen tukeminen

Case: Carea

Pasanen, Jonna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Henkilöstön osaamisen ja työsuorituksen kehittymisen tukeminen - Case: Carea

Pasanen, Jonna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Pasanen, Jonna

Henkilöstön osaamisen ja työsuorituksen kehittymisen tukeminen -Case: Carea

Vuosi 2013

Sivumäärä 61

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksessä esimies tukee, henkilöstön näkökulmasta, työntekijän osaamista ja työsuorituksen kehittymistä. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka työyhteisössä laaditaan suunnitelma työntekijän osaamisen ja työsuorituksen kehittämisen tukemiseksi sekä kuinka esimiehet tukevat mahdollisen suunnitelman toteutumista. Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijöiden mielipidettä, miten heidän mielestään esimies voisi tukea entistä paremmin henkilöstön osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan työntekijän osaamisen ja työsuorituksen kehittämistä tukevia menetelmiä. Teoriaosuus aloitetaan tarkastelemalla oppivaa organisaatiota, johon sisältyy yksilöllisen sekä ryhmän osaamisen kehittäminen. Tämän jälkeen kerrotaan päivittäisjohtamisesta, eli valmentavasta esimiehestä sekä palautteenannosta. Viimeisenä teoriaosuudessa kuvataan perinteistä kehityskeskustelumallia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli kysely. Kyselylomake lähetettiin Digium Enterprise -ohjelman avulla satunnaisesti valitulle kohderyhmälle. Kysely sisälsi 46 kohtaa, jossa oli suurimmaksi osaksi suljettuja väittämiä, mutta myös muutama avoin kysymys. Kyselyn vastaamisaika oli 15.3- 28.3.2013 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 69 henkilöä (n=202).

Tutkimuksen avulla kävi ilmi, että henkilöstö on jokseenkin tyytyväinen tällä hetkellä olevaan osaamisen ja työsuorituksen kehittymisen tukemiseen. Työntekijät halusivat, että heille järjestettäisiin ainakin kerran vuodessa kehityskeskusteluja tai muita kehittämiseen liittyviä keskusteluja. Työntekijät haluavat myös, että esimies olisi enemmän läsnä ja antaisi useammin palautetta työntekijöille sekä käyttäisi heidän osaamistaan tehokkaammin hyödyksi. Työntekijät halusivat esimiehen olevan enemmän mukana arjessa ja toivotaan häneltä laajempaa tietoisuutta työyhteisön tapahtumista.

Kehitysehdotuksena on, että esimies pitäisi kehittämiseen liittyviä keskusteluja työntekijöidensä kanssa kaksi - kolme kertaa vuodessa. Keskustelujen tarkoituksena olisi jutella työntekijän osaamisen ja työsuorituksen kehittämisestä sekä sen tukemisesta. Keskustelut voitaisiin jakaa eri teemoihin, esimerkiksi suunnittelu, seuranta sekä arviointi. Esimiehen tulisi myös olla enemmän läsnä arkipäiväisessä toiminnassa. Myös muun työyhteisön tuki koetaan hyvin tärkeäksi. Ehdottaisin viikoittaista päivänavausta, jossa alaiset näkisivät esimiehensä. Tämä olisi oiva tilaisuus keskustella ajankohtaisista asioista esimerkiksi mitä edellisellä viikolla on tapahtunut. Tilaisuudessa olisi hyvä käydä läpi tulevan viikon tärkeimmät asiat. Tilaisuuksissa voisi miettiä myös työyhteisön yhteisen osaamisen ja työsuorituksen kehittämistä. Tällaiset keskustelutilaisuudet parantaisivat työyhteisön ilmapiiriä sekä lähentäisi työntekijöitä.

Asiasanat osaaminen, työsuoritus, kehittyminen, päivittäinen johtaminen, palautteenanto, perinteinen kehityskeskustelumalli

Pasanen, Jonna

Supporting the development of employee know-how and work performance: a case study of Carea

Year	2013	Pages	61
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to determine how the personnel management in the client company can support the development of employee's skills and work performance. The aim was to find out how to draft a plan for the development of employee knowledge and work performance, and to establish how the managers can support the implementation of the possible plan. In the study, employees were asked their opinions about how the managers could better support the staff's development of their know-how and work performance.

In the theoretical section of the thesis, several methods that can be used to support employees' skills and work performance are presented. The theoretical section begins with an examination of the concept of a learning organization. It includes individual and group know-how and work performance development. Subsequently, preparation for leadership and proper ways of giving feedback are presented. Finally, the traditional performance appraisal model is described.

In the empirical section of the thesis both quantitative and qualitative research methods were used. Data was collected using a questionnaire that was sent to a randomly selected target group using the Digium Enterprise software product. The questionnaire included 46 points that were for the most part closed statements, but included also several open-ended questions. The response time for the survey was between 15th and 28th of March in 2013. In total 69 people responded to the survey.

The research indicates that employees are fairly satisfied with the current support for the development of know-how and work performance. The employees indicated that they would like to have a performance appraisal at least once a year or other possibilities to discuss their development. They would also appreciate it if the managers would be more present and give more feedback, as well as using the staff's knowledge more efficiently. The employees wanted the managers to be more involved in everyday life and they wished more awareness from them about what is happening in their work unit.

As an outcome of the research it is proposed that supervisors organize discussions with their employees two to three times a year. The purpose of the discussions would be to discuss the employee's know-how and work performance development, as well as ways in which the manager could support this. Discussions could be divided into different themes, such as designing the support for the know-how and work performance development, monitoring and evaluation. The supervisors should also be more present in everyday activities. Also the support of co-workers is very important. A weekly meeting is suggested where employees could meet their superiors and discuss topical issues, such as events during the past week or in the coming week. During the meetings staff could also consider how the teams could develop their know-how and work performance. Such occasions would improve the atmosphere in the workplace and improve the relationship between management and employees.

Keywords know-how, work performance, development, day to day management, feedback, traditional performance appraisal model

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	7
1.2	Työn rajaus ja rakenne	7
2	Carea- Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä	8
3	Organisaation ja henkilöstön kehittäminen	9
4	Oppiva organisaatio	10
4.1	Yksilöllisen osaamisen ja työsuorituksen kehittäminen	10
4.2	Ryhmän osaamisen ja työsuorituksen kehittäminen	12
5	Päivittäisjohtaminen	13
5.1	Valmentava esimies	13
5.2	Palautteenanto	14
6	Perinteinen kehityskeskustelumalli	17
6.1	Kehityskeskustelun tavoitteet	17
6.2	Kehityskeskusteluprosessi	18
6.3	Vuorovaikutus ja viestintä	19
7	Tutkimuksen toteutus	20
7.1	Tutkimusmenetelmä	21
7.2	Tiedonkeruumenetelmä	21
8	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	22
8.1	Tutkimustulokset	22
8.1.1	Tutkimuksen taustatiedot	22
8.1.2	Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu	27
8.1.3	Esimieheni ohjaus	31
8.1.4	Kehittymistavoitteiden arviointi	35
8.1.5	Tulos kehitymisestä	36
8.1.6	Päivittäinen palautteenanto	38
8.1.7	Toiveet osaamisen ja työsuorituksen kehittämisprosesseille	41
8.2	Tutkimustuloksien analysointi	43
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	46
9	Yhteenveto	47
9.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	47
9.2	Toimeksiantajan mielipide johtopäätöksille ja kehitysehdotuksille	48
	Kuviot	51
	Taulukot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Nykyajan työmaailmassa tehtäväkenttä muuttuu, jonka vuoksi työtehtävät ja niiden haasteellisuus muuttuu samaan aikaan. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa joudutaan jatkuvasti uudistamaan toimintoja ja työtehtäviä. Muutos edellyttää ajantasaista keskustelua uudistuksista työntekijöiden kanssa. Keskusteluiden tulee keskittyä palautteenantamiseen, jolloin käydään läpi sekä esimiehen että työntekijän työssä onnistumisia ja kehittämiskohteita. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14.)

Tulevaisuudessa työvoimapula asettaa haasteita suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Rakentavan palautteen tärkeisyys kasvaa jatkuvasti, jotta työntekijät pysyisivät senhetkisissä yrityksissä eivätkä siirtyisi kilpailevalle yritykselle töihin. Johtamisen haasteena tulee jatkossa olemaan se, että esimiehen tulee osata johtaa eri ikäluokkia, jotka vaativat ja odottavat erilaisia asioita. (Johtamisen tulevaisuus Suomessa, 2006.) Työn merkitys, arvot ja suhtautuminen kokonaisuudessaan työhön ovat muuttuneet. Nykyään työpaikka sanana kuvaa enemmänkin pysyvyyttä ja monesti se yhdistetään kehittymisen mahdollisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2012, 9-10.)

Eläkeiän nostamisesta puhutaan päivittäin, joka tarkoittaisi työntekijöiden työurien pidentämistä. Tämä asettaa muutospaineita työn kuormittavuudelle, sekä sille kuinka työssä käyvät kykenevät työskentelemään entistä pidempään. Työn taakkaa voidaan vähentää oikeanlaisella palautteenannolla. Palautteella pyritään edistämään työntekijöiden oikeanlaista toimintaa. Säännöllinen palaute innostaa ja auttaa jaksamaan työelämässä pidempään. Työelämässä koetaan usein, ettei palautetta saada tarpeeksi tai pahimmassa tapauksessa sitä ei saada lainkaan. Palautteen avulla ihmiset saavat tietää vahvuuksistaan sekä kehittämistarpeistaan. Nykyajan nuoret ovat tottuneet saamaan konkreettista palautetta heti toiminnastaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 13-15.)

Vuonna 2012 sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko totesi Työhyvinvointifoorumin ja Johtamisen kehittämisverkoston seminaarissa Helsingissä seuraavaa: "Johtamisen laatukriteerien, hyvien työkäytäntöjen ja paremman koulutuksen ansiosta Suomi on johtamisessa Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan johtamista, joka saa työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja mahdollistaa oman osaamisen jatkuvan kehittämisen." Muuttuva yhteiskunta asettaa paineet kehittää toimintatapamalleja jatkuvasti, jonka vuoksi aihe on erityisen ajankohtainen ja huomioonotettava. (Suomesta johtamisen kärkimaa, 2012.)

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tekijä oli työharjoittelussa henkilöstöosastolla Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymällä. Idea opinnäytetyön aiheeksi lähti toimeksiantajan ehdotuksesta ja erityisesti heidän tarpeista. Toimeksiantaja koki tarpeelliseksi tutkia, kuinka työntekijän näkökulmasta työyksiköissä laaditaan kehityssuunnitelmia osaamisen ja työsuorituksen tukemiseksi, sekä kuinka esimiehet tukevat mahdollisen suunnitelman toteutumista. Tutkimuksella selvitetään myös työntekijöiden käsityksiä siitä, miten esimies voisi paremmin tukea heidän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada niin johdon kuin esimiestenkin tietoisuuteen, kuinka työntekijä kokee oman osaamisen ja työsuorituksen kehittämisen tukemisen. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Carean henkilöstön kehittämisprosessien kehittämisessä.

1.2 Työn rajaus ja rakenne

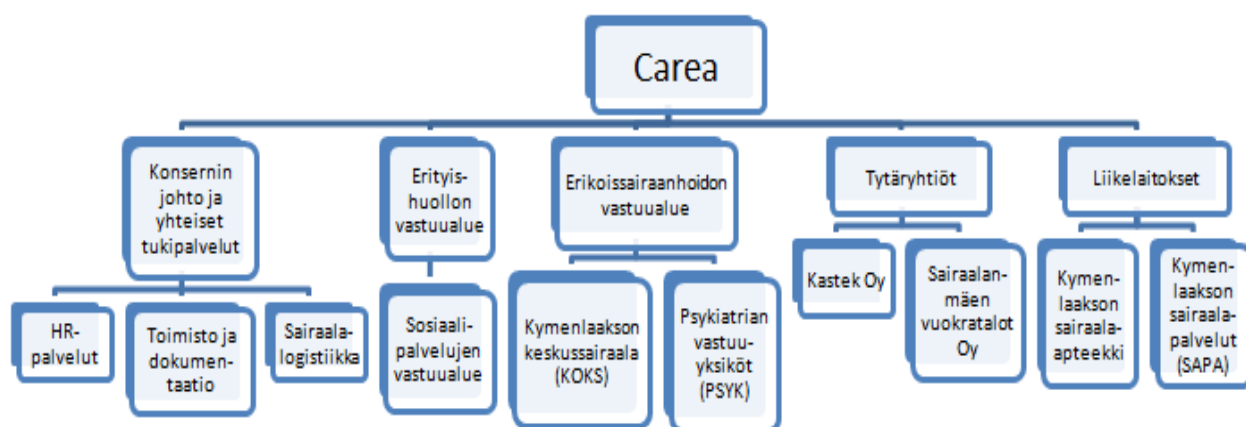
Työ on rajattu käsittelemään työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittymistä ja työsuorituksen parantumista. Työssä käsitellään myös päivittäistä johtamista, kuten valmentavan esimiehen toimintaa, sekä palautteen antoa. Myös perinteinen kehityskeskustelumalli kuvataan teoriaosuudessa.

Opinnäytetyö koostuu toimeksiantajan esittelystä, teoriaosuudesta, tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Opinnäytetyön teoriaosuus aloitetaan tarkastelemalla oppivaa organisaatiota. Tähän sisältyy yksilöllisen sekä ryhmän osaamisen ja työsuorituksen kehittäminen. Tämän jälkeen kerrotaan päivittäisjohtamisesta, eli valmentavasta esimiehestä sekä palautteenannosta. Viimeisenä teoriaosuudessa kuvataan perinteistä kehityskeskustelumallia sekä vuorovaikutusta ja viestintää esimerkiksi kehityskeskustelutilanteessa.

Opinnäytetyön tutkimusosio on jaettu kahteen osioon tutkimuksen toteutus sekä tutkimustulokset ja niiden analysointi. Tutkimuksen toteutukseen sisältyy tutkimus- sekä tiedonkeruumenetelmien kuvaaminen. Tutkimustuloksissa ja niiden analysoinnissa kuvataan saatuja tuloksia ja niiden analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön loppuosassa on kerrottu johtopäätökset sekä tutkimuksen tekijän kehitysehdotuksia.

2 Carea- Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

Carea on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, joka kuuluu HYKSin erityisvastuualueeseen. Tähän erityisvastuualueeseen kuuluvat myös Etelä-Karjalan sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirit. Carean tehtävänä on vastata erikoissairaanhoidon ja erityishuollon palveluista Kymenlaaksossa, kuten kuviossa 1. on esitetty. Carean erikoissairaanhoidon toimipisteet sijaitsevat Kotkassa ja Kouvolassa. Kotkassa sijaitsee Kymenlaakson keskussairaala sekä lasten ja nuorten psykiatrian poliklinikka. Kouvolaassa sijaitsee myös lasten ja nuorten psykiatrian poliklinikka sekä Kymenlaakson psykiatrinen sairaala. Suurin osa sosiaalipalvelujen toimipisteistä sijaitsee Kouvolaassa, mutta muutama yksikkö myös Haminassa. Carean johto sijaitsee Kotkassa, mutta konsernin yhteiset tukipalvelut, kuten sairaalalogistiikka sekä toimisto- ja dokumentaatio sijaitsevat sekä Kotkassa että Kouvolaassa. Kuntayhtymän jäsenkuntiin kuuluvat Pyhtää, Kotka, Hamina, Miehikkälä, Virolahti ja Kouvola. (Perehdytysopas, 2012.)



Kuvio 1: Carean organisaatiokaavio (muokattu perehdytysopas, 2012)

Erikoissairaanhoidon - ja sosiaalipalvelujen vastuualueiden toimintaa tukevat tytäryhtiöt sekä liikelaitokset. Tytäryhtiöitä ovat Kastek Oy ja Sairaalanmäen Vuokratilat Oy, jotka vastaavat siivouksesta, teknisestä huollosta ja vaatehuollosta sekä vuokra-asunnoista ja kiinteistönhoidosta. (Konserni, 2012.)

Liikelaitoksiin kuuluvat Kymenlaakson sairaalapalvelut sekä sairaala-apteekki. Kymenlaakson sairaalapalveluiden tehtävänä on vastata laboratorio- ja kuvantamispalveluista sekä apuväline- ja välinehuoltopalveluista. Sairaala-apteekin vastuulla on koko Kymenlaakson lääkehuollon palvelut. (Konserni, 2012.)

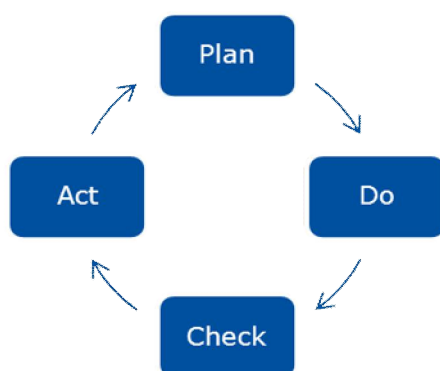
Vuonna 2010 perustettiin Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä sekä otettiin käyttöön tällä hetkellä käytössä oleva markkinointinimi Carea. (Tietoa, 2012). Care-

assa työskentelee noin 2 500 työntekijää, noin 100:lla eri ammattinimikkeellä. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2011 noin 220 miljoonaa euroa. (Työnhakijoille, 2012.)

3 Organisaation ja henkilöstön kehittäminen

Kehitys ja jatkuva kehittäminen ovat menestyvän yrityksen perusta. Luottaminen aiempaan menestykseen ja uskominen sen jatkumiseen luo tilanteen, jossa vaarana on niin kehittymisen kuin menestyksenkin hiipuminen. Välttääkseen tämän, nykypäivän yritys ei voi luottaa ainoastaan aiempiin toimintatapoihin, vaan sen on kokeiltava jatkuvasti jotain uutta. Yrityksen ja sen henkilöstön kehittyminen ei tapahdu itsestään, on nähtävä myös paljon työtä sen eteen. (Järvinen 2000, 68.)

Jatkuvan kehittämisen kulkua voidaan kuvata monella eri tavalla. Eräs ja usein esitelty tapa on kuviossa 2. esitetty Demingin PDCA-malli. Demingin mallissa ympyrä kuvaa neljän eri muuttujan suhdetta toisiinsa. Ensimmäinen sektori kuvaa kehittämisen suunnittelua. Tästä Deming on käyttänyt nimitystä "Plan". Toisena sektorina on suunnitelman toteutus ja sen toimeenpano, josta tässä mallissa käytetään nimitystä "Do". Toimeenpanon jälkeen on syytä tarkastella aika ajoin suunnittelun ja kehittämisen tulosta. Demingin mallissa tästä käytetään nimitystä "Check". Neljättä sektoria hallitsee korjaavat toimenpiteet, joita on tarpeen tehdä kehittymisen jatkumisen parantamiseksi "Act". Tämä Demingin malli pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen työntekijä on velvollinen tekemään kaikkia mahdollisia toimenpiteitä kehittääkseen yritystä ja sen toimintatapoja. (Borgman & Packalén 2002, 22.)



Kuvio 2: Jatkuvan kehittämisen PDCA -malli

Kehittymisen päätavoitteena on henkilöstön suoriutuminen tämänhetkisistä ja tulevista tehtävistä. Tavoitteen saavuttamiseksi on tehtävä jatkuvaa kehittämistyötä työntekijöiden valmiuden ja osaamisen saavuttamiseksi. Kuitenkin jokaisella työntekijällä on erilainen halu kehittyä urallaan, minkä vuoksi myös työn tuloksellisuus vaihtelee henkilöittäin. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 330; Tuomi & Sumkin 2012, 60).

4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio käsitteenä tarkoittaa ajatusta, jonka mukaan on pidettävä huolta osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä huomioiden tulevaisuuden asettamat haasteet. Tämä ajatus on tae siitä, että tämänhetkinen menestys pysyy yllä ja kehittyy entisestään myös tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2002, 69.)

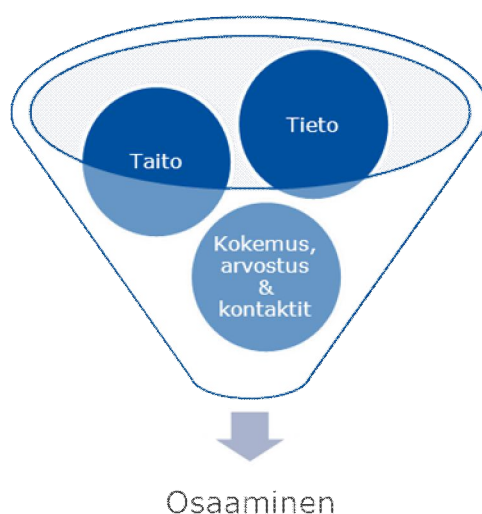
Oppivan organisaation tavoitteena on pysyä ajan hermolla tämän päivän muuttuvissa olosuhteissa. Tarkoituksena on tukea jatkuvaa kehittämistä osaamisessa ja entistä haasteellisemmissä työsuorituksissa. (Ruohotie 2000, 69.)

4.1 Yksilöllisen osaamisen ja työsuorituksen kehittäminen

Hyvän ja laadukkaan työsuorituksen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä tietäisi ennalta tavoitteet, mihin hänen tulisi pyrkiä. Työsuorituksen laatuun vaikuttaa olennaisesti se, millä tasolla henkilön ammatinhallinta on. Jotta onnistunut työsuoritus saavutettaisiin, on työntekijällä oltava lähtökohtaiset edellytykset suoriutua työstään. Muita työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa sosiaaliset taidot ja yhteistyökyky, oma-aloitteisuus ja työntekijän itsensä kehittymiskyky työnsä mukana. Työntekijän tuloksellisuus vaikuttaa työsuorituksen kokonaisuuteen omien henkilökohtaisten tulosten kautta. Hyväksi ja menestyksekkääksi työsuoritukseksi katsotaan suoritus, jolla työntekijä pystyy vastaamaan hänelle asetettuihin tavoitteisiin sekä kykenee osoittamaan erityistä kyvykkyyttä ja vaivannäköä tavoitteen saavuttamiseksi. (Työsuoritus, 2011.)

Osaaminen ei ole onnistuneen työsuorituksen tae. Aiemmin käsiteltyyn menestyksekkääseen työsuoritukseen tarvitaan ennalta asetetut tavoitteet, henkilökohtainen motivaatio tavoitteen saavuttamiseksi, sekä työn sisällöllisyys. Työn sisällöllä tarkoitetaan monipuolisuutta, vaihtelevuutta, työntekijän vaikutusmahdollisuutta sekä myös omalta osaltaan työn varmuutta ja pysyvyyttä. Työn sisältöön vaikuttavat myös omat mahdollisuudet ammattitaidon- ja itsensä kehittämisessä, sekä myös vallitsevat olosuhteet ja käytettävissä olevat välineet. Työn sisällöllisyys kohottaa työntekijän motivaatiota ja saa usein aikaan positiivisesti kehittyviä työsuorituksia. Jos työstä ei löydetä sisältöä tai edellä mainittuja motivoivia tekijöitä ole, on suuri vaara, että työ muuttuu pakonomaiseksi suorittamiseksi. Tällöin työ saattaa tulla sisällöltään köyhäksi ja käy usein vastenmieliseksi. Asetetut rajoitteet ja käytettävissä oleva aika ovat seikkoja, mihin usein työntekijällä itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tämänkaltaiset häiriötekijät asettavat haasteen, mihin tehtävän asettajan tulisi ennalta kyetä vastaamaan. Työmaailmassa pitäisikin kyetä huolehtimaan siitä, että työntekijän polte työhön suunnattaisiin oikein ja sitä käytettäisiin apuna tavoitteiden saavuttamiseksi. (Suoritus, 2009.)

Osaamisen tarkoituksena on hyödyntää jo opittua tietoa. Vaaditaan vain tieto, mikä jalostetaan käytännön kautta taidoksi. Tätä symbioosia kutsutaan osaamiseksi, kuten kuviossa 3. on esitetty. Osaamiseen sisältyy opitut tiedot ja taidot, niiden kautta hankittu kokemus sekä kokemusten kautta saatu arvostus ja kontaktit. Kokemuksena ei kuitenkaan voida pitää sitä, miten kauan henkilö on työskennellyt tehtävässään. Kokemus on sitä tietoa, mitä hänelle on kertynyt vuosien varrella, ja sitä tietoa mitä hän osaa hyödyntää toiminnassaan. Osaamisen olennaisimpana osana ovat kuitenkin henkilön asenne ja motivaatio. (Sydänmaanlakka 2009, 42; Kauhanen 2010, 44).



Kuvio 3: Osaamisen kokonaisuus

Tehtäväkentän uudistuminen ja vaatimusten lisääntyminen pakottaa kehittämään osaamista, minkä vuoksi henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti koko työuran ajan. Yleisen toimintatapa-mallin mukaan yrityksen johto luo strategian, jonka mukaan henkilöstö kehittää toimintaansa ja osaamistaan. Tätä mallia kutsutaan perinteiseksi, eli mekaaniseksi malliksi. Yrityksen henkilöstölle voidaan tehdä osaamiskartoitus, jolla pyritään täyttämään mahdollisia aukkoja, mitä kehityskeskusteluissa on tullut ilmi. Osaamiskartoituksella on tarkoitus saada selville henkilöstön tämänhetkinen osaaminen ja antaa yksi työkalu johtamiseen. Osaamisen toteutumista seurataan saatujen tulosten pohjalta. Osaamiskartoituksen lisäksi henkilöstölle on mahdollista tehdä koulutustarveselvityksiä. Selvityksessä yritys ja työntekijä yhdessä miettivät sopivia mahdollisia koulutusvaihtoehtoja, joista hyötyisi sekä yritys että työntekijä. (Tuomi & Sumkin 2012, 21 & 90; Osaamisen kehittäminen, 2011).

On esitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla henkilöstöä on mahdollista kehittää. Kuviossa 4. on koottu henkilöstön kehittämisen menetelmät. Useimmiten henkilöstöä kehitetään erilaisten koulutusten avulla, joita yritykset itse tarjoavat, tai vaihtoehtoisesti ostavat koulutuspalvelun ulkopuolelta. Kouluttamisen lisäksi on mahdollista tarjota henkilöstölle erilaisia

vaihtoehtoja harjaantua tehtävässään, esimerkkinä itseopiskelu sekä erilaiset verkkokurssit. Verkkokurssien avulla pystytään seuraamaan henkilön kehittymistä ja arvioimaan samalla hänen sopivuuttaan erilaisiin tehtäviin. Yhtenä motivaatiota lisäävänä tekijänä voi olla kurssin suorittamisesta saatava tutkintonimike- tai todistus. Tällainen tutkintoon johtava koulutus antaa myös työntekijälle enemmän, ja sen avulla on helpompi motivoida henkilöstöä erilaisille kursseille. Työnantaja voi tarjota henkilöstölleen mahdollisuuden erilaisiin tehtäväkiertoihin, jolloin he pystyvät kehittämään osaamistaan yrityksen sisällä eri työtehtävissä. Henkilöstölle olisi hyvä antaa mahdollisuus tutustua laajemmin erilaisiin tehtäviin. Henkilöstöä on mahdollista kehittää myös erilaisten hankkeiden ja projektien mukana. Vastuuta voidaan jakaa lisää ja antaa työntekijöiden kouluttaa toisiaan. Yritys voi järjestää henkilöstölle erilaisia koulutusmatkoja sekä tutustuttaa heitä tehtäväkenttään esimerkiksi oman alansa messuilla. (Osaamisen kehittäminen, 2011; Osaaminen, 2013).

Henkilöstön kehittäminen vaatii alusta lähtien panostusta. Työuran alussa tehtävää aloittaessaan työntekijän on saatava perusteellinen perehdytys. Huolellinen perehdyttäminen luo pohjan onnistuneelle ja menestyvälle työuralle. Perehdyttäminen tuo siihen menetetyn ajan monin kerroin takaisin kun on aika mitata työn tuloksellisuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 63.)



Kuvio 4: Henkilöstön kehittämisen menetelmät

4.2 Ryhmän osaamisen ja työsuorituksen kehittäminen

Pelkästään henkilökohtainen osaaminen ei riitä luomaan toimivaa järjestelmää. On kyettävä yhdistelemään eri yksilöiden osaamista ja poimimaan tärkeimpiä osaamisalueita, jotta saa-

daan aikaiseksi tuloksellista ryhmätyötä. Esimiehen on kyettävä havaitsemaan henkilön vahvimmat osa-alueet. Esimiehen on työyhteisössä pystyttävä yhdistämään henkilöstönsä vahvuudet mahdollisimman tasapainoiseksi ja laajaksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.)

On eri puhua yksilön osaamisesta, jos verrattavissa on kokonaisen yhteisön osaaminen. Edes osaavimmista yksilöistä koottu työyhteisö ei kykene tuottamaan samaa tulosta kuin onnistuneesti johdettu ja koottu tiimi. Ryhmissä työskentelyssä astuu kuvaan henkilösuhteet ja toimiva ryhmätyöhenki. Ryhmätyö herättää ajatuksia ja keskustelua, joita yksilönä työskennellessä ei välttämättä tulisi huomioitua. Tiimityöskentelyn hedelmiä ovat yhdessä jalostetut erilaiset ideat ja ajatukset. Hyviä ideoita aletaan kehittää edelleen ja toteuttamiskelvottomat ajatukset voidaan suoraan hylätä. Yhdessä luodut ajatukset ja mallit ovat useimmiten niitä, jotka kehittyvät edelleen eteenpäin, aina käytäntöön asti. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.)

5 Päivittäisjohtaminen

Johtamisen näkökulmasta jokainen kanssakäyminen alaisen kanssa on elintärkeä. Jokainen keskustelu, puhelu tai minkälainen tahansa muu yhteydenpito luo alaiselle tunteen, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja hänet kohdataan yksilönä. Päivittäisen johtamisen avulla esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja johtaminen helpottuu. Myös käänteisesti, alaisen on helpompi lähestyä esimiestään vaikean tilanteen tullen. Työntekijä ymmärtää, että yhdessä pystytään hakemaan ratkaisuja pulmatilanteisiin. Erityisesti tämä päivittäisjohtamisen luoma luottamus motivoi alaista. (Sydänmaanlakka 2002, 103.)

5.1 Valmentava esimies

Vielä jokin aika sitten esimiestyön koettiin olevan pakonomaista käskytystä, ehdotonta vaatimista sekä suoraa määräämistä. Nykyisin erilaisten johtamisen tehokkuutta kuvaavien tutkimusten avulla on pystytty todistamaan kuitenkin toisin. Huomataan, että maailma on muuttunut ja johtaminen myös. Enää ei koeta tulokselliseksi ehdotonta- ja yksioikoista päätöskykyä ja johtamisen käskyjä. Nykyisin pyritään antamaan mahdollisuuksia, neuvottelemaan asioista ja hakemaan sitä kautta parhainta mahdollista vaihtoehtoa. Myös mahdollisuuden antava, neuvotteleva ja valmentava esimieskuva on tämän päivän ihanne etsittäessä tuloksellisinta johtajaa. Ei ole kuitenkaan syytä täysin unohtaa alussa mainittuja, aiemmin käytössä olleita menetelmiä. Esimiehen tulee olla edelleen kykenevä sanomaan tiukasti tilanteen niin vaatiessa. Vaikka nykyisin usein annetaan alaiselle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, on hänen joka tapauksessa kyettävä huomioimaan oma paikkansa yhteisössä. Johtaja johtaa ja työntekijä toteuttaa johtajan ajatusta. (Hirvihuhta 2006, takakansi.)

On tärkeää, että työntekijä kokee nauttivan oman esimiehensä luottamusta. Kun esimies on saanut luotua ilmapiirin, jossa alaiset kokevat olevan osa tärkeää kokonaisuutta, he sitoutuvat ja antavat parhaansa yhteisen hyvän eteen. Esimiehen tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa niin alaisella kuin hänellä itselläänkin on vahva usko onnistumiseen. Ideaalitilanne olisi se, että alainen kokisi esimiehensä toteuttavan johtamisella vilpittömästi hänen parastaan. Tällöin alainen antaa parhaan panostuksen työhönsä, sekä sitoutuu tekemään sitä kurinalaisesti ilman turhaa johtamista. (Jalava 2001, 68.)

Valmentava johtamistapa tähtää työsuoritteiden parantamiseen sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaisen uran kehittymiseen. Esimies asettaa tavoitteet, joista keskustellaan ja sovi-taan kehityskeskustelun yhteydessä. Edellä mainittuja seikkoja yhdistämällä voidaan luoda henkilöstölle tärkeitä oppimistilanteita ja kehittymismahdollisuuksia sekä parantaa yrityksen tulosta. Ei ole syytä unohtaa kuitenkaan oikea-aikaisen ja totuudenmukaisen molemminpuoli-sen palautteen merkitystä. Onnistuneen palautteen myötä henkilöstöllä on mahdollisuus ke-hittää tuloksiaan ja ammattitaitoaan. (Kansanen 2004, 27.)

Aktiivinen, erityisesti päivittäinen johtaminen antaa pohjan uudelleen jatkuvaa kehitty-miseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään johtamiseen. Tähän malliin tähtääminen pakottaa koko yhteisön kehittymään yhdessä. Tämän vuoksi kannustavan ja luottamusta ra-kentavan ilmapiirin luominen on tärkeää. Johtamisen tulee olla yhteisiin tavoitteisiin tähtää-vää ja erityisesti innostavaa. Edellä mainitun kaltainen kannustava johtamistapa on siis par-haimmillaan myös ohjaavaa ja molempia osapuolia kehittävää. (Tuomi & Sumkin 2012, 97-98.)

5.2 Palautteenanto

Vielä tänä päivänä Suomessa on harvoin mahdollista saada laadukasta ja suoraa palautetta. Lähes jokainen työelämässä mukana oleva toivoisi saavansa tilanteenmukaista ja täsmällistä palautetta enemmän kuin mitä nykyään saa. Palautetta pitäisi pyrkiä antamaan tasaisesti ja jatkuvasti ympäri vuoden, eikä vain kehityskeskustelussa. Kuvatun kaltainen jatkuva palaut-teenanto vähentää merkittävästi jälkeinpäin vaikeasti korjattavia virheitä. (Ahonen & Lohta-ja-Ahonen 2011, 9 & 32-33.)

Yleisesti kuullaan puhuttavan, että palautteen tulisi olla 360⁰. Tämä tarkoittaa sitä, että pa-lautetta tulisi saada itseltä, työntekijöiltä, omilta vertaisilta sekä esimiehiltä, katso kuvio 5. (Valpola 2002, 59.) Huomioimalla ja analysoimalla 360⁰-palaute varmistutaan, että työyhteis-öä on mahdollista kehittää haluttuun suuntaan. Päivittäisessä työssä mukana olevat kollegat ovat usein paremmin tietoisia työpaikan arjen tilanteista kuin esimies. Usein vertaispalaute koetaankin tärkeämmäksi kuin oman esimiehen palaute. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32-39.)



Kuvio 5: 360⁰ -palaute

Saadun palautteen avulla on mahdollista ohjata työntekijää sekä tuloksellistaa hänen panostaan työyhteisön hyväksi. Palautteella tulisi olla inspiroiva tapa motivoida vastaanottajaa sekä lisätä hänen tyytyväisyyden tunnetta työhönsä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 20–21.) Saadun palautteen perusteella henkilö voi kokea oman panoksensa entistä tärkeämmäksi ja arvostetummaksi. (Aarnikoivu 2011, 36).

Palautteen muotoja

Palautetta voi antaa, sekä saada monella eri tavalla. Useimmiten palautetta annetaan suullisesti, harvemmin käytetään mahdollisuutta antaa kirjallista ja kattavampaa palautetta. Palautetta voidaan antaa suoritteen aikana tai heti sen jälkeen. Kehittävintä olisi, jos palaute annettaisiin heti suoritteen aikana. Palautteen voi toki antaa myöhemminkin, mutta tällöin henkilö ei voi korjata tekemäänsä suoritetta heti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 113.)

Palautetta voidaan antaa joko yksilöllisesti tai koko työyhteisölle samaan aikaan. Yhteiset onnistumiset kohottavat ryhmähenkeä ja saavat yksilöt uskomaan yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen. (Pentikäinen 2009, 142.)

Esimiehen ja alaisen välistä palautetta kutsutaan myös vertikaaliseksi palautteeksi. Horisontaalinen palaute on niin sanottua vertaispalautetta, jossa käsitellään vain työkavereiden toisilleen antamaa palautetta. Kuten jo edellä mainittiin, työkaverit pystyvät usein antamaan ajantasaisinta tietoa henkilön suoriutumisesta tehtävässään ja osallisuudesta työyhteisössä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 107.)

Henkilö voi saada joko positiivista eli kehittävää tai negatiivista eli korjaavaa palautetta. Kannustava palaute kertoo saajalleen, että häneen on oltu kokonaisuudessaan tyytyväisiä.

Tämänkaltaisen palaute kehottaa saajaa jatkamaan onnistunutta toimintaa. Korjaavalla palautteella pyritään antamaan sen saajalle mahdollisuus muuttaa toimintaansa edullisempaan ja halutumpaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73-74.)

Palautetyylejä on monenlaisia muun muassa neuvova-, kontrolloiva-, oivalluttava sekä dialoginen tyyli. Neuvovaa palautetta annetaan usein, kun halutaan valmentaa henkilöä toimimaan aiemmin luotujen ohjeiden mukaisesti. Kyseistä palautetta annetaan usein, kun palautteen saaja ei tunne kovinkaan tarkasti uuden ympäristön toimintatapoja. On mahdollista, ettei kuunteleminen, neuvottelut tai perustelut toimi, tällöin on hyvä - jopa tarpeen - kokeilla kontrolloivaa tyyliä. Kontrolloiva tyyli on otettava käyttöön tilanteessa, jossa asiasta on keskusteltu monesti ja asioiden tulisi olla selviä molemmille osapuolille. Oivalluttava palaute voi olla tarpeen silloin, kun vastaanottajan tulisi saada mahdollisuus omille havainnoille ja kehitysideoille. Tätä palautemuotoa voidaan käyttää silloin, kun tunnetaan tehtävän yksilölliset tavoitteet sekä myös silloin, kun ei voida olla varmoja yhdestä ainoasta toimintatapamahdollisuudesta. Dialogisen palautteen avulla pyritään saamaan osapuolet tietoisiksi tekemisistään, onnistumisistaan sekä kehittämistarpeistaan. Dialoginen palaute pyrkii stimuloimaan ajattelua, aiheuttamaan keskustelua sekä vahvistamaan työskentelyä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 209-212.)

Onnistunut palaute ja sen hyödyt

Onnistuneen palautteen lähtökohtana ovat luottamuksen rakentuminen, oikeudenmukaisuuden tunteminen sekä aito vuorovaikutus. Luottamus rakentuu vähitellen, eikä sitä voi ansaita hetkessä. Pitkään rakennetun luottamuksen voi menettää hetkessä ja sen uudelleen ansaitseminen on todella vaikeaa. Luottamus rakentuu hiljalleen jokapäiväisissä elämän kohtaamisissa. Jos toinen kokee, että häntä arvostetaan ja häneen luotetaan, hän myös usein uskoo, että häntä koskevalla palautteella ollaan tekemässä hänen parastaan. Tämä uskomus tuo alaiselle tunteen oikeudenmukaisuudesta. Hän kokee, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä hänen arvoonsa kuuluvasti. Hänen kanssaan on keskusteltu tavoitteista ja hän on tietoinen asioista mitä häneltä odotetaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 121-122.)

On havaittu, että onnistuneessa palautteessa on keskitytty ensisijaisesti myönteisiin asioihin, unohtamatta kuitenkaan todellisia kehittämistarpeita. Keskittyminen henkilön vahvuuksiin ja onnistumisiin luo pohjan hyvälle palautteelle. Innostava ja kehittävä palaute, sekä positiivinen jälkimaku keskustelusta luo luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Tavoitteiden saavuttamiseksi henkilön tulee tietää sekä tiedostaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13 & 39). Tärkeimpänä ja eniten vaikuttavana yksityiskohtana onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaikuttaa kuitenkin osapuolten asenne ja halu tehdä asioita yhdessä. (Aarnikoivu 2011, 171).

6 Perinteinen kehityskeskustelumalli

Joillakin työpaikoilla kehityskeskustelut yhdistetään edelleen pakonomaisiksi tilanteiksi. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010). Kehityskeskusteluissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda esiin haluamiaan seikkoja, unohtamatta kuitenkaan kehityskeskustelujen niin sanottuja velvollisuuksia. Esimiehen tulisi innostaa työntekijää kehityskeskusteluihin, jotta niistä saataisiin mahdollisimman tuottoisa menestys molemmille osapuolille. Ennen kehityskeskusteluja esimiehen tulisi pyrkiä selkiyttämään alaisilleen tapahtuman merkitys, tavoitteet sekä hyödyt. (Aarnikoivu 2011, 80.)

Kehityskeskustelu on johtamisen, kehittämisen ja jatkuvan oppimisen työkalu. Kehityskeskustelun tavoitteena on keskustella työntekijään liittyvistä asioista sekä hänen panoksestaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Kehityskeskusteluja pidetään useimmiten kerran vuodessa, joissain tapauksissa useammin. Palautteen saaminen ja työn arviointi tulisi olla kuitenkin mukana jokapäiväisessä työskentelyssä. (Aarnikoivu 2011, 17-18.)

Perinteinen kehityskeskustelu sisältää suoritusarvioinnin menneeltä kaudelta ja tulevan kauden tavoitteiden asettamisen. Tärkeimpänä asiana pidetään kuitenkin työntekijää koskevaa arviointia hänen onnistumisistaan ja kehittämistarpeistaan. (Aarnikoivu 2011, 73.)

6.1 Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskustelun tavoitteena voidaan pitää työssä suoriutumisen parantamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Myös tärkeänä tavoitteena on koko organisaation menestymisen saavuttaminen. Tämän avaimena on tiivis, sitoutunut ja motivoitunut työyhteisö. (Aarnikoivu 2011, 73-78.)

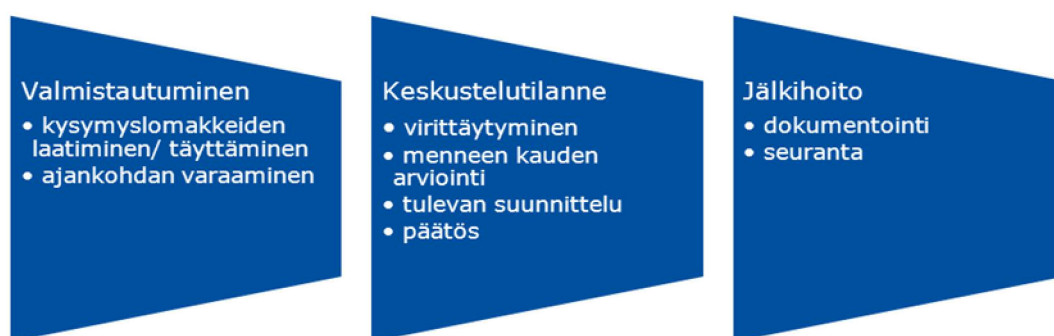
Onnistuessaan tavoitteissaan kehityskeskustelu antaa vastauksia moniin kysymyksiin. Esimiehelle se kertoo johtamisensa tavasta ja laadusta, alaiselle työssä suoriutumisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Pahimmillaan kuitenkin kehityskeskustelu voi olla vain ajanhukkaa sekä kiusallinen tilanne molemmille osapuolille. (Aarnikoivu 2011, 11.) Kun esimies ja alainen oppii tuntemaan toisensa paremmin, kehityskeskustelutilanne sujuu entistä paremmin, mielekkäämmin ja erityisesti tehokkaammin. (Pentikäinen 2009, 134).

Useimmiten suomalaisissa yrityksissä käydään kehityskeskustelut kahdenkeskisinä keskusteluin esimiehen ja alaisen välillä. Mahdollista on kuitenkin myös käydä ryhmäkeskusteluja kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi. Näissä ryhmäkeskusteluissa tavoitteena on luoda tiiviimpää yhteishenkeä, kasvattaa yhteenkuuluvuutta ja avoimuutta. Tärkeää on kuitenkin muistaa,

ettei ryhmäkeskustelu saa olla vaihtoehto kahdenkeskisille keskusteluille. (Aarnikoivu 2011, 120-124 ; Viitala 2007, 186-187)

6.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluprosessi rakentuu eri vaiheista. Yleisesti se jaetaan kolmeen osa-alueeseen kuvion 6. mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan keskusteluun selvittämällä jo ennakkoon esille tuotavia asioita. Vaikka kehityskeskustelun kaava on usein vuodesta toiseen sama, olisi tärkeää palauttaa mieleen ennen keskustelua, mitä kaikkea siihen sisältyy. Toisessa vaiheessa on itse kehityskeskustelu. Siinä korostuu esimiehen ja alaisen yhteistyö, valmistautumisen merkitys sekä avoimuus ja luottamus. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tehdään keskustelusta asiaankuuluva dokumentointi ja sovitaan seurantamenettelystä. (Aarnikoivu 2011, 90.)



Kuvio 6: Kehityskeskusteluprosessi

Valmistautuminen

Valmistautuminen on tärkeä osa kehityskeskustelua, joka vaikuttaa koko kehityskeskusteluprosessiin. Kun esimies ja alainen ovat sisäistäneet valmistautumisen merkityksen, he ymmärtävät kehityskeskustelun tärkeyden. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Valmistautumisvaiheessa täytetään keskustelun tueksi otettava lomake, tai luodaan kuhunkin keskusteluun yksilöllinen kyselylomake. Keskustelussa ei kuitenkaan tule orjallisesti noudattaa kysymyslomakkeen kaavaa, vaan on edettävä luontevan keskustelun pohjalta. Kuitenkin täytyy huomioida, että kaikki suunnitellut asiat tulee käsitellyksi. Valmisteluihin kuuluu myös keskusteluajankohdan sopiminen, jossa on otettava huomioon kehityskeskustelun kesto, joka on noin puolitoista tuntia. (Aarnikoivu 2011, 91-92.)

Keskustelutilanne

Keskustelutilanne muodostuu eri aihealueista. Useimmin ne jaetaan kolmeen aihealueeseen, joista ensimmäinen käsittää seuraavalle arviointikaudelle luotavat tavoitteet. Toisena tulee keskustelutuloksen käsittely ja viimeisenä työntekijän yksilöllinen kehittyminen. (Aarnikoivu 2011, 103.)

Kehityskeskustelun kulku muodostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisenä vaiheena on viritäytyminen. Siinä rakennetaan pohja keskustelulle, jonka tulisi olla avoin ja hyvässä hengessä kannustava. Tässä vaiheessa käydään keskustelun kulku läpi ja määritellään niin sanotut pelisäännöt. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan mennyt kausi. Siinä verrataan tavoitteiden saavuttamista ja henkilön tuloksellisuutta. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan tulevan kauden toiminta. Tähän on tarkoitus koota henkilön tärkeimmät tehtävät sekä tärkeimmät saavutettavaksi määritellyt tavoitteet. Tässä kohtaa on syytä pohtia, vaikuttavatko koko työyhteisöä koskevat tavoitteet kyseistä henkilöä, ja jos, niin millä tavoin. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa kootaan keskustelun yhteenveto ja samalla päätetään sen pohjalta kehittymistarpeiden seurannasta. (Aarnikoivu 2011, 104-113.)

Kehityskeskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelun aikana kootaan kaikki käsitellyt asiat paperille kronologisessa järjestyksessä. Vasta keskustelun jälkeen asiat kirjoitetaan puhtaaksi, jotta keskustelutilanteessa pystyttäisiin keskittymään itse asiaan. Kaikki keskustellut asiat tulee dokumentoida, jotta molemmille osapuolille jää todistus siitä, mitä on sovittu keskustelun aikana. Tarvittaessa dokumentista voidaan jälkikäteen tarkastaa tarvittavat asiat, sekä palauttaa mieleen seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä edellisen keskustelun aiheita. (Aarnikoivu 2011, 114-116.)

6.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Pyrittäessä vaikuttavaan kehityskeskusteluun, tavoitteena tulisi olla oikeanlainen vuorovaikutteisuus. Keskustelut alaisen ja esimiehen välillä tulisi olla innostavia ja rohkaisevia. (Aarnikoivu 2011, 141.)

Molempien osapuolten täytyy olla keskustelussa läsnä sekä valmiita kuuntelemaan toisten argumentteja. Kummankin tulee olla valmis keskustelemaan avoimesti vaikeistakin aiheista. Tämän vuoksi keskustelun yksi tärkeimmistä yksityiskohdista on toisen kuunteleminen. Ilman molempien täyttä panostusta ei keskustelutilanneesta tule onnistunutta, vaaditaan siis molempinpuolista vuorovaikutusta. Esimiehen sekä alaisen tulisi kyetä ymmärtämään toistensa

mielipiteitä ja pystyä asettumaan toisen tilanteeseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 129.)

Ihmiset seuraavat ja tekevät havaintoja jatkuvasti ympäristöstään. Keskustelutilanteessa huomio luonnollisesti kohdistuu toiseen osapuoleen. Havaintoja tehdään toisen reaktioista, ilmeistä, eleistä sekä äänen sävystä ja laadusta. Huomiota kiinnitetään keskustelun aikana myös koko muuhun vartaloon ja sen liikehdintään. Näistä sanattoman viestinnän eleistä käytetään nimitystä nonverbaalinen viestintä. Joskus asian merkitys saattaa muuttua kehonkielen kertoessa toista, kuin mitä suullisesti annettiin ymmärtää. Sanallinen sekä sanaton viestintä ovat yhtä tärkeässä roolissa onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamisessa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 126.)

Tulevaisuuden uudenlaiset työskentelytavat asettavat haasteita vuorovaikutukselle, kun henkilökunta ei enää työskentele pelkästään työpisteellään vaan tekevät yhä useammin etätöitä ympäri maailmaa. Virtuaalimaailma vähentää vuorovaikutusta, kun palautetilanteita ei enää pidetä fyysisesti kasvotusten. (Johtamisen tulevaisuus Suomessa, 2006.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville työntekijöiden näkökulmasta, kuinka heidän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä tuetaan. Kyselyn avulla selvitettiin, onko henkilökunnalla ylipäänsä motivaatiota ja halua edetä urallaan. Käyvätkö he esimiehensä kanssa keskusteluja osaamisen ja työsuorituksensa kehittymisestä muun muassa perinteisissä kehityskeskusteluissa. Sisältyykö keskusteluihin henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu, kehittymistavoitteiden arviointi sekä keskusteluja kehittymisen tuloksista. Kyselyssä tutkittiin myös, panostavatko esimiehet päivittäiseen johtamiseen muun muassa ohjaamalla/ valmentamalla työntekijöitä sekä antamalla palautetta. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus tutkimuskyselyssä kertoa heidän mielipiteensä, millaista palautetta he haluaisivat saada esimiehiltään sekä miten esimies voisi tukea entistä paremmin heidän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä.

Tutkimus lähetettiin ensimmäisessä vaiheessa testikäyttäjille, joiden tarkoituksena oli testata kyselylomakkeen toimivuus sekä tutkimuskysymyksien selkeys (Liite 1 & 3). Testikysely lähetettiin 11 henkilölle, joista 10 vastasi. Testikysely lähetettiin konsernin johdossa työskenteleville HR- asiantuntijoille, sekä muutamalle yksittäiselle esimiehelle.

Testikäyttäjiä pyydettiin valikoimaan Likertin asteikosta ”en osaa sanoa”, jos he eivät ymmärtäneet jotakin kysymystä. Testikäyttäjiä pyydettiin myös kirjoittamaan heidän mielipi-

teensä kyselyn ymmärrettävyydestä sekä ulkoasusta kyselyn viimeiseen kohtaan ”Haluatko sanoa vielä jotain, liittyen kyselyyn”. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200.)

Testikäyttäjiltä tuli positiivisia kommentteja kyselyn aiheen tärkeydestä. Testikäyttäjien mielestä kysely toimi teknisesti sekä kysymykset olivat selkeitä ja hyvin ymmärrettäviä. Muutaman kysymyksen sanamuotoa muutettiin vielä testikäyttäjien palautteen ansiosta. Varsinaisesta kyselystä poistettiin testikyselyssä oleva ”en osaa sanoa” vaihtoehto, koska vastaajilla oli mahdollisuus jättää haluamaansa kohta vastaamatta. Kyselytutkimuksen testauksen ja korjauksien jälkeen kysely lähetettiin varsinaiselle kyselytutkimuksen kohderyhmälle.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu numeraalinen analyysi. Kvalitatiivista tutkimusta käytettiin avoimien kysymyksien analyysissä, jossa aineisto on ulkoasultaan tekstiä. (Tiedonkeruu, 2006).

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli koota saaduista tuloksista päätelmä, jonka avulla luodaan kehittämistarpeet. Tutkimukseen osallistuvien määrään vaikutti luotu tavoite. Lähtökohtana oli, että mitä suurempi otos saadaan, sitä tarkemmin sen odotetaan vastaavan koko perusjoukon tulosta. Kyselyn tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, jossa oli valmiiksi määritelty vastausvaihtoehdot. Tulosten havainnointiin ja tilastojen kuvaamiseen käytetään kuvioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179-180.)

7.2 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuskyselyssä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselyä, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kyselyn toteuttamisessa hyödynnettiin Digium Enterpris -ohjelmaa. Digiumin avulla lähetettiin valitulle kohderyhmälle sähköpostiviesti liitteessä 2., jossa oli saateviesti kyselystä sekä vastaamislinkki. Saateviestin avulla haluttiin tuoda ilmi kohdejoukolle tutkimuksen taustaa, sekä sen avulla houkutella työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Saateviestissä esiteltiin tutkimuskyselyn tekijä, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusvastausten käyttötapa sekä vastaamisaika. Saateviestissä tuotiin myös esille, että vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaaminen sekä tutkimustuloksien käsittely tehdään nimettömänä. Viimeiseksi saateviestissä kiitettiin jo etukäteen mahdollisesta vastaamisesta.

Kysely sisälsi 46 kohtaa, jotka oli ryhmitelty tutkimusongelman mukaan, katso liite 3. Kysely sisälsi 4 avointa kysymystä ja 6 suljettua kysymystä sekä 36 suljettua väittämää. Ensimmäisenä aihe-alueena kyselyssä oli taustatiedot (kysymykset 1-10). Seuraavaksi suljettuja kysy-

myksiä, joiden väliotsikot olivat henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu (kysymykset 11-23), esimieheni ohjaus (kysymykset 24-27), kehittymistavoitteideni arviointi (kysymykset 28-31), tulos kehittämisestä (kysymykset 32-36) sekä päivittäinen palautteenanto (kysymykset 37-40). Lopussa oli muutama suljettu- sekä avoin kysymys, joihin vastaajilla oli mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti.

Suljetut kysymykset muotoiltiin väittämämuotoon, jossa käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa: Täysin eri mieltä, joksikin eri mieltä, joksikin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200). Tämä nopeutti sekä helpotti kyselyyn vastaamisesta.

Kyselyn kohdejoukoksi valittiin satunnaisella otannalla Carean jokaisesta yksiköstä kaksi henkilöä. Otannan koko rajattiin heijastaen koko organisaatiota sekä tutkijan analyysiajan mukaan. Tutkimuskysely lähetettiin 202 henkilölle. Tutkimuskyselyn vastaamisaika oli 15.3-28.3.2013 välisenä aikana. Kyselyyn vastaamattomille lähetettiin automaattinen muistutusviesti kyselyn puolesta välissä, 25.3.2013.

8 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

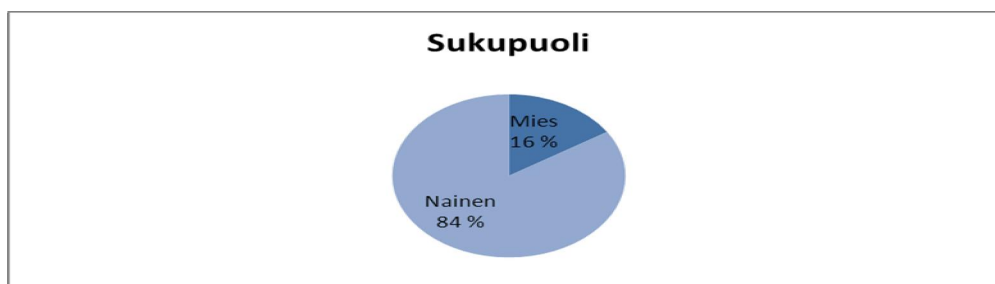
Tässä osiossa käsitellään tutkimustuloksia ja analysoidaan niitä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset on ryhmitelty taustatietoihin, henkilökohtaisen kehittymisen suunnitteluun, esimieheni ohjaukseen, kehittymistavoitteideni arviointiin, kehittymisen tulokseen, päivittäiseen palautteenantoon sekä toiveisiin osaamisen ja työsuorituksen kehittämisprosesseille.

8.1 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 69 henkilöä (n=202), jolloin vastausprosentiksi saatiin 34 %. Saateviestissä mainittiin, että kyselyyn vastaaminen kestää noin viisi minuuttia. Vastaajista yhdellä kolmasosalla oli kuitenkin kestänyt kyselyyn vastaamisessa enemmän aikaa kuin oli arvioitu. Kyselyn vastaamisen arvioitu kesto-aika oli määritelty testikäyttäjien vastaamisajan mukaan sekä opinnäytetyön tekijä itse oli katsonut kellosta, kuinka kauan vastaaminen mahdollisesti kestäisi. Tutkimukseen vastaajista kukaan ei ollut kuitenkaan kommentoinut tätä.

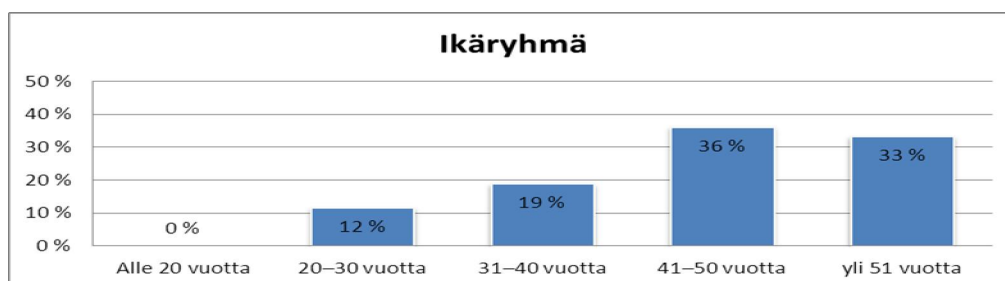
8.1.1 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimuksen taustatietoina olivat vastaajan sukupuoli, ikä, vastuualue/ liikelaitos, työkokemus nykyisessä työyksikössä sekä muuta muu erillinen suljettu kysymys.



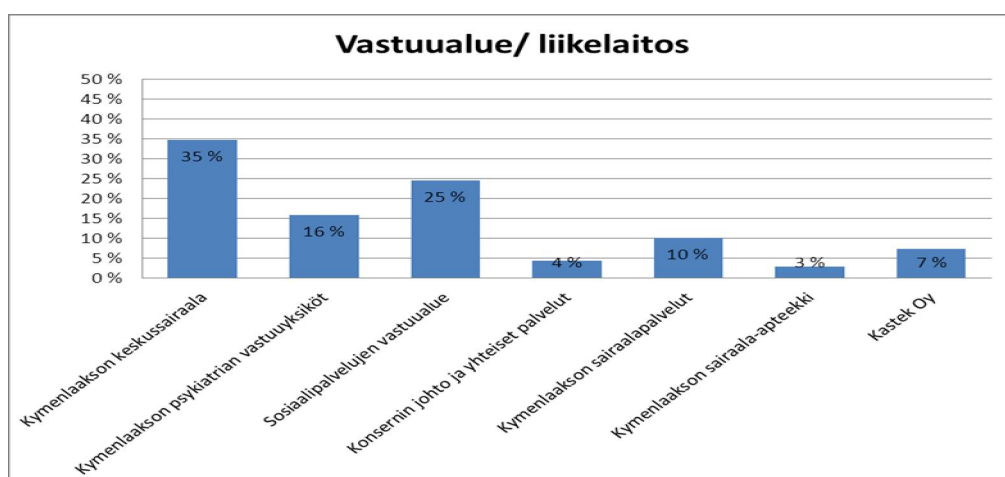
Kuvio 7: Vastaajien sukupuolijakauma (n=69)

Taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin ensimmäisenä heidän sukupuoltaan. Tutkimuskyselyn 69 vastaajasta miehiä oli 11 henkilöä (16 prosenttia) ja naisia 58 henkilöä (84 prosenttia), vastausten jakautuessa kuvion 7. osoittamalla tavalla.



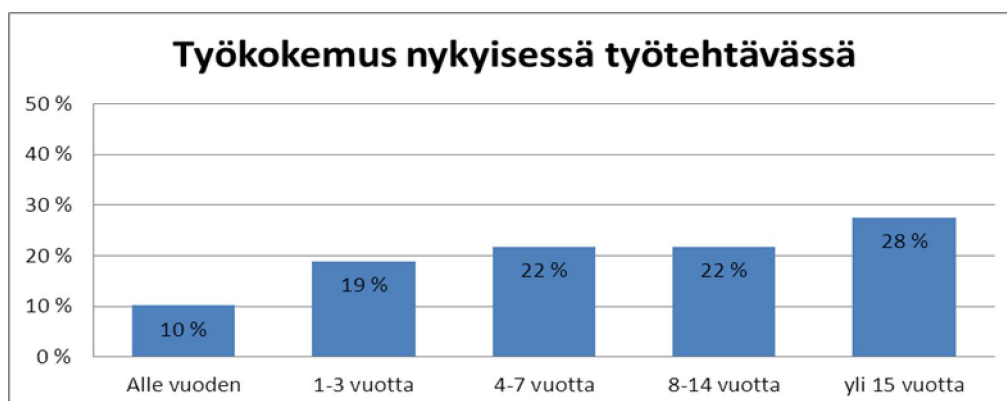
Kuvio 8: Vastaajien ikäjakauma (n=69)

Toisena taustatietokysymyksenä kysyttiin vastaajan ikää. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma on esitetty kuviossa 8. Kyselytutkimukseen ei vastannut yhtään alle 20 -vuotiasta henkilöä (n=69). Enemmistö vastaajista kuuluu ikäryhmiin 41-50 - (25 henkilöä) ja yli 51 -vuotiaat (23 henkilöä). Kolmanneksi suurin ikäryhmä oli 31-40 -vuotiaat (13 henkilöä) ja viimeisenä 20-30 -vuotiaat (8 henkilöä).



Kuvio 9: Vastuualue/ liikelaitos (n=69)

Kolmantena taustatietokysymyksenä oli, mikä on vastaajan vastuualue/ liikelaitos. Kyselyyn vastasi jokaiselta vastuualueelta työntekijöitä (n=69), kuten kuviosta 9. näkee. Kymenlaakson keskussairaalassa vastasi työskentelevän 24 henkilöä (35 prosenttia). Seuraavaksi 17 henkilöä (25 prosenttia) ilmoitti vastuualueensa olevan Sosiaalipalvelut ja 11 henkilöä (16 prosenttia) Kymenlaakson psykiatrian. 7 henkilöä (10 prosenttia) työskentelee Kymenlaakson sairaalapalveluissa, 5 henkilöä (7 prosenttia) Kastek Oy:ssä, 3 henkilöä (4 prosenttia) Konsernin johdossa ja 2 henkilöä (3 prosenttia) Kymenlaakson sairaala-apteekissa.



Kuvio 10: Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (n=69)

Neljäntenä taustatietokysymyksenä oli työkokemus nykyisessä työtehtävässä. Vastaajien työkokemus on esitetty kuviossa 10. Vastaajista 19 henkilöä (28 prosenttia) ilmoitti työskennelleen yli 15 vuotta nykyisessä työtehtävässä. Sekä 8-14 vuotta että 4-7 vuotta työkokemusta nykyisessä työtehtävässä omaavia henkilöitä on molemmissa ryhmissä 15 (22 prosenttia). 13 henkilöä (19 prosenttia) kertoi työkokemuksensa olevan 1-3 vuotta ja alle vuoden työkokemusta nykyisessä työtehtävässä oli 7 vastaajista (10 prosenttia).

Seuraavilla väittämillä mitattiin taustatietojen suljettuja kysymyksiä:

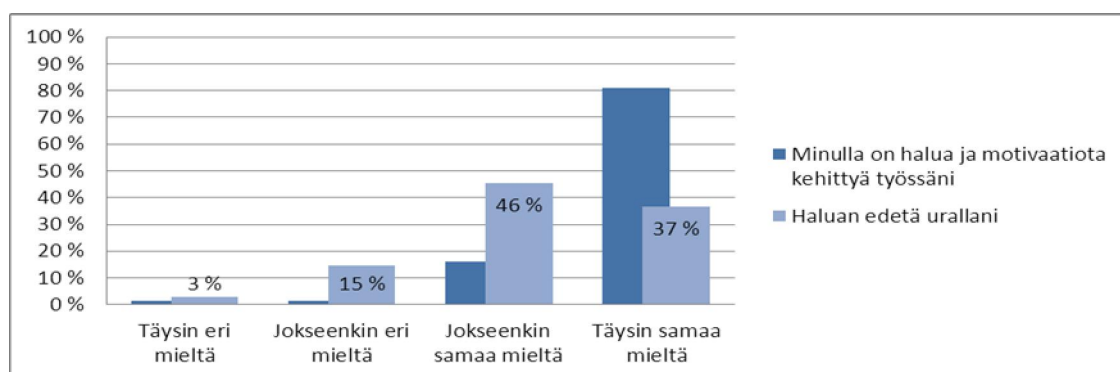
- Minulla on halua ja motivaatiota kehittyä työssäni (Kysymys 5).
- Haluan edetä urallani (Kysymys 6).
- Kanssani keskustellaan kehittymismahdollisuuksistani (Kysymys 7).
- Esimieheni edistää toiminnallaan osaamiseni kehittymistä ja työsuoritukseni parantamista (Kysymys 8).
- Nykyinen henkilökohtaista kehittymistä tukeva alais-esimieskeskustelukäytäntö (esim. kehityskeskustelu) on toimiva (Kysymys 9).
- Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä (Kysymys 10).

Tämän tutkimuskyselyn Likertin asteikossa keskiarvoasteikko on yhdestä neljään (1=täysin eri mieltä ja 4= täysin sama mieltä). Taulukossa 1. tulee ilmi, että taustatietojen monivalintakysymyksien keskiarvo (KA) oli 3,1 ja keskihajonta (KH) 0,8.

	KA	KH
	3,1	0,8
5. Minulla on halua ja motivaatiota kehittyä työssäni	3,8	0,6
6. Haluan edetä urallani	3,2	0,8
7. Kanssani keskustellaan kehittymismahdollisuuksistani	2,6	1
8. Esimieheni edistää toiminnallaan osaamiseni kehittymistä ja työsuoritukseni parantumista	2,7	1
9. Nykyinen henkilökohtaista kehittymistä tukeva alais-esimieskeskustelukäytäntö (esim. kehityskeskustelu) on toimiva	2,7	1
10. Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä	3,5	0,6

Taulukko 1: Taustatietojen keskiarvo ja -hajonta

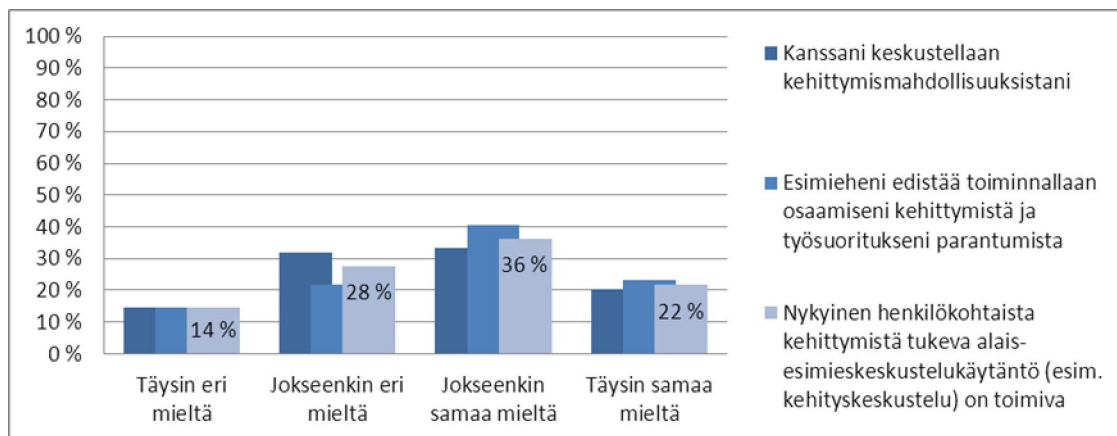
- 1-1,7 Täysin eri mieltä
- 1,8-2,5
- 2,6-3,2
- 3,3-4 Täysin samaa mieltä



Kuvio 11: Halua ja motivaatiota kehittyä ja edetä uralla (n=69)

Kuviossa 11. on esitetty kaksi väittämää. Ensimmäisen väittämän vastauksista huomaa, että suurimmalla osalla 81 prosentilla tutkimukseen vastaajista on halua ja motivaatiota kehittyä työssään. Jokseenkin samaa mieltä oli 16 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä oli molemmissa yksi prosentti vastaajia.

Toisessa väittämässä vain 37 prosentilla on halua edetä urallaan. Jokseenkin samaa mieltä, että haluaa edetä urallaan, oli 46 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 15 prosenttia ja 3 prosenttia oli täysin eri mieltä eli eivät halua edetä urallaan.

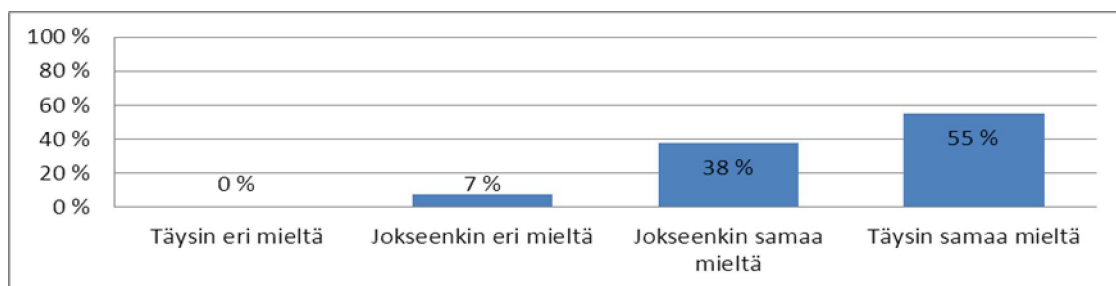


Kuvio 12: Keskustelut osaamisen ja työsuorituksen kehittämistä (n=69)

Tutkimuksessa haluttiin seuraavaksi saada selville, mitä mieltä vastaajat ovat, keskustellaanko heidän kanssaan kehittymismahdollisuuksista kuvio 12. Jokseenkin samaa mieltä oli 33 prosenttia. Vastaajista 32 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä siitä, että keskustellaanko heidän kanssa kehittymismahdollisuuksista. Täysin samaa mieltä, että heidän kanssa keskustellaan kehittymismahdollisuuksista, oli 20 prosenttia ja vastaajista 14 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä.

Seuraavaan väittämään, että "Esimieheni edistää toiminnallaan osaamiseni ja työsuoritukseni parantumista", jokseenkin samaa mieltä oli 41 prosenttia. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 23 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 22 prosenttia. Vastaajista 14 prosenttia oli täysin eri mieltä, eli heidän mielestään esimies ei edistää toiminnallaan työntekijän osaamisen ja työsuorituksen parantumista.

Jokseenkin samaa mieltä vastasi 36 prosenttia, väittämään " Nykyinen henkilökohtaista kehittymistä tukeva alais-esimieskeskustelukäytäntö (esim. kehityskeskustelu) on toimiva". Vastaajista 28 prosenttia vastasi väittämään jokseenkin eri mieltä ja 22 prosenttia täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista oli 14 prosenttia, joiden mielestä nykyinen henkilökohtaista kehittymistä tukeva alais-esimieskeskustelukäytäntö ei ole toimiva.



Kuvio 13: Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä (n=69)

Viimeisenä taustatietokysymyksenä oli väittämä, että "Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä". Vastaajista 55 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että he vastaavat mielestään itse jatkuvasta kehittymisestään, kuten kuviosta 13. voi huomata. 38 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 7 prosenttia. Kuukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa.

8.1.2 Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu

Seuraavana väliotsikkona tutkimuskyselyssä oli "Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu". Työntekijöiden henkilökohtaista kehittymisen suunnittelua mitattiin seuraavilla väittämillä:

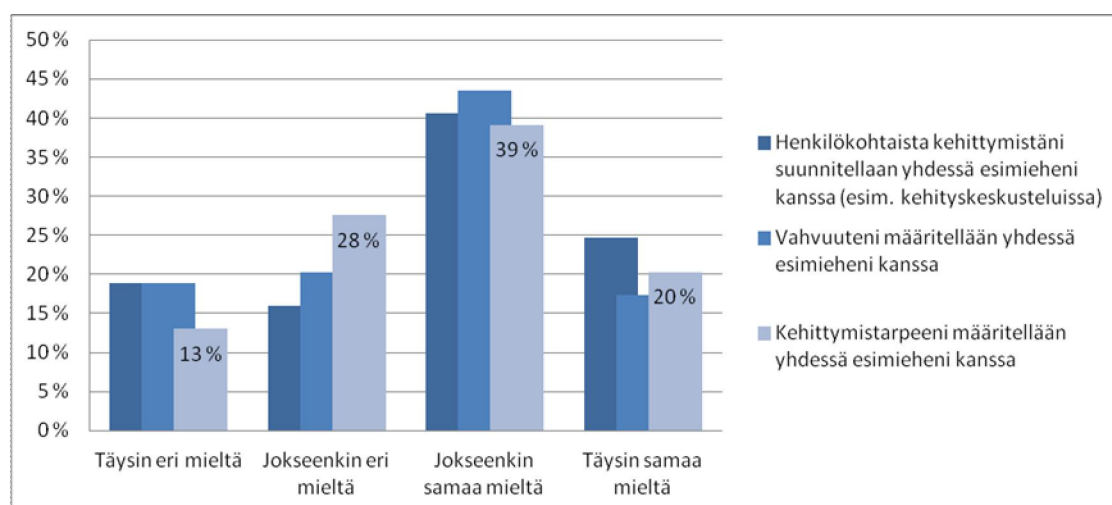
- Henkilökohtaista kehittymistäni suunnitellaan yhdessä esimieheni kanssa (esim. kehityskeskusteluissa) (Kysymys 11).
- Vahvuuteni määritellään yhdessä esimieheni kanssa (Kysymys 12).
- Kehittymistarpeeni määritellään yhdessä esimieheni kanssa (Kysymys 13).
- Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään omaa arviointiani osaamisesta ja työsuorituksestani (Kysymys 14).
- Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään esimieheni antamaa palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani (Kysymys 15).
- Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään asiakkaiden antamia palautteita (Kysymys 16).
- Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään työkavereideni antamia palautteita (Kysymys 17).
- Kehittymistarpeiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli (Kysymys 18).
- Kehittymistavoitteet tulevalle jaksolle määritellään yhdessä esimiehen kanssa (Kysymys 19).
- Kehittymistavoitteiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli (Kysymys 20).
- Kehittymistavoitteiden aikataulusta sovitaan (Kysymys 21).
- Kehittymistä tukevista toimenpiteistä ja keinoista keskustellaan ja sovitaan (Kysymys 22).

- Henkilökohtaiset kehittymistavoitteeni, aikataulut sekä tukevat toimenpiteet dokumentoidaan (Kysymys 23).

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelun keskiarvoksi saatiin 2,7 ja keskihajonta on 1, katso taulukko 2. Työntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän henkilökohtaista kehittymistään suunnitellaan.

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu	2,7	1
11. Henkilökohtaista kehittymistäni suunnitellaan yhdessä esimieheni kanssa (esim. kehityskeskusteluissa)	2,7	1
12. Vahvuuteni määritellään yhdessä esimieheni kanssa	2,6	1
13. Kehittymistarpeeni määritellään yhdessä esimieheni kanssa	2,7	1
14. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään omaa arviointiani osaamisesta ja työsuorituksistani	2,7	1
15. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään esimieheni antamaa palautetta osaamisestani ja työsuorituksistani	2,6	1
16. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään asiakkaiden antamia palautteita	2,1	0,9
17. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään työkavereideni antamia palautteita	2,3	0,9
18. Kehittymistarpeiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli	3,1	0,9
19. Kehittymistavoitteet tulevalle jaksolle määritellään yhdessä esimiehen kanssa	2,7	1
20. Kehittymistavoitteiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli	3,1	0,9
21. Kehittymistavoitteiden aikataulusta sovitaan	2,5	1
22. Kehittymistä tukevista toimenpiteistä ja keinoista keskustellaan ja sovitaan	2,6	1
23. Henkilökohtaiset kehittymistavoitteeni, aikataulut sekä tukevat toimenpiteet dokumentoidaan	2,7	1

Taulukko 2: Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelun keskiarvo ja -hajonta

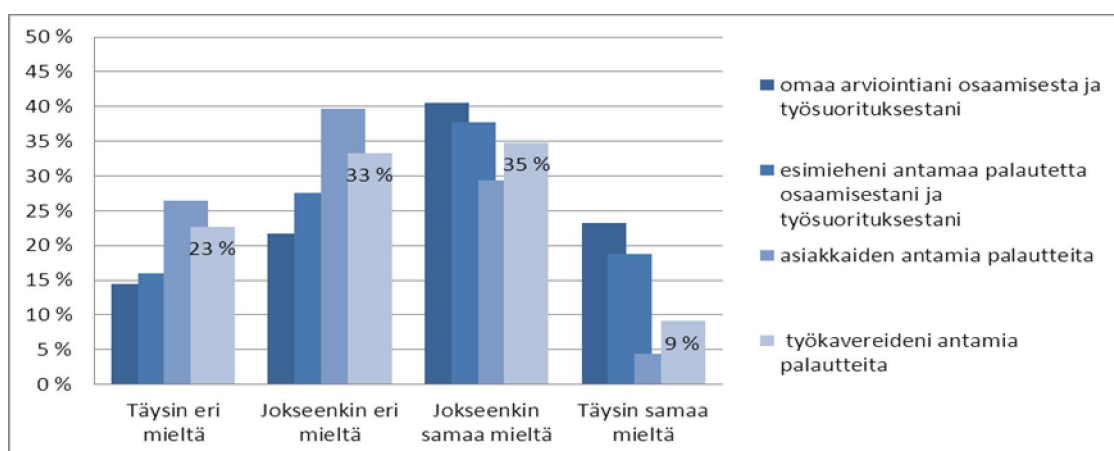


Kuvio 14: Tarpeet määritellään yhdessä esimiehen kanssa (n=69)

Tutkimuskyselyssä haluttiin saada selville, että suunnitellaanko työntekijän henkilökohtaista kehittymistä yhdessä esimiehen kanssa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tämän tuloksia on esitetty kuviossa 14. Jokseenkin samaa mieltä siitä, että suunnitellaan, oli 41 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 25 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä oli 16 prosenttia. Täysin eri mieltä oli 19 prosenttia, joiden mielestä työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ei suunnitella yhdessä esimiehen kanssa.

Seuraavana väittämänä oli, että määritelläänkö työntekijän vahvuudet yhdessä esimiehen kanssa. Vastaajista 43 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä siitä. Jokseenkin eri mieltä oli 20 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 19 prosenttia, että heidän mielestään esimiehen kanssa yhdessä ei määritellä työntekijän vahvuuksia. Vastaajista 17 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että esimiehen kanssa yhdessä määritellään työntekijän vahvuudet.

Vastaajilta kysyttiin myös määritelläänkö kehittymistarpeet yhdessä esimiehen kanssa. 39 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli 28 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 20 prosenttia. Vain 13 prosenttia oli täysin eri mieltä, että esimiehen kanssa ei yhdessä määritellä kehittymistarpeita.



Kuvio 15: Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään (n=69)

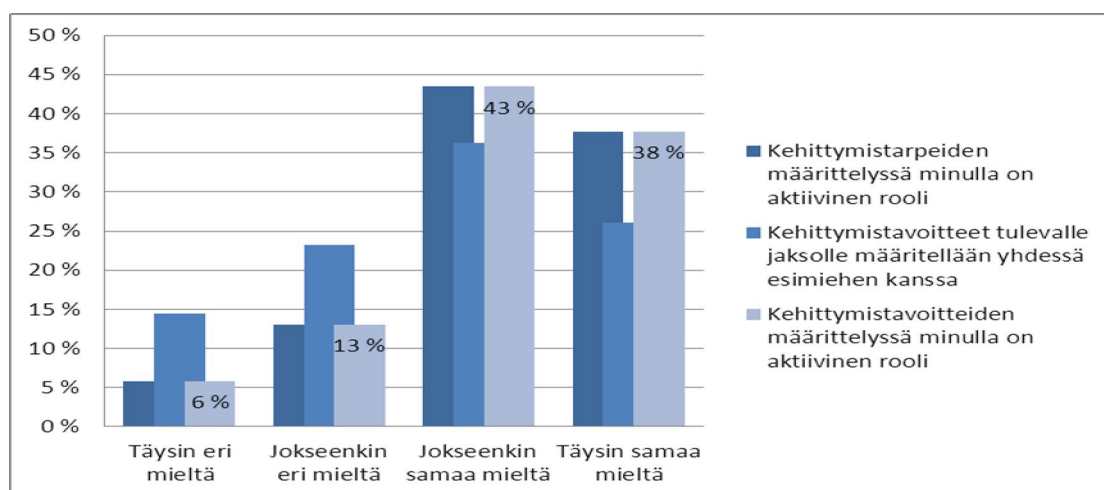
Seuraavana väittämänä kyselyssä oli, että hyödynnetäänkö kehittymistarpeiden määrittelyssä omaa arviointia osaamisesta ja työsuorituksesta sekä esimiehen, asiakkaan tai työkaverin antamaa palautetta. Jokseenkin samaa mieltä oli 41 prosenttia siitä, että kehittymistarpeiden määrittelyssä hyödynnetään omaa arviointia osaamisesta ja työsuorituksesta. Täysin samaa mieltä oli 23 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 22 prosenttia. Kuten kuviosta 15. tulee ilmi, täysin eri mieltä kyseisestä asiasta oli 14 prosenttia.

Kohdassa "Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään esimieheni antamaa palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani", vastasi jokseenkin samaa mieltä 38 prosenttia. Jokseen-

kin eri mieltä vastasi 28 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 19 prosenttia ja täysin eri mieltä 16 prosenttia.

Vastaajien mielestä asiakkaiden palautetta hyödynnetään työntekijän kehittymistarpeiden määrittelyssä vain 4 prosentin mielestä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 40 prosenttia ja täysin eri mieltä 26 prosenttia. 29 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakkaiden palautetta hyödynnetään työntekijän kehittymistarpeiden määrittelyssä.

Viimeisenä kysyttiin, hyödynnetäänkö työntekijöiden antamaa palautetta kehittymistarpeiden määrittelyssä. Jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 35 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 33 prosenttia. Täysin eri mieltä väitteestä oli 23 prosenttia ja vain 9 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että työntekijöiden antamaa palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta hyödynnetään kehittymistarpeiden määrittelyssä.

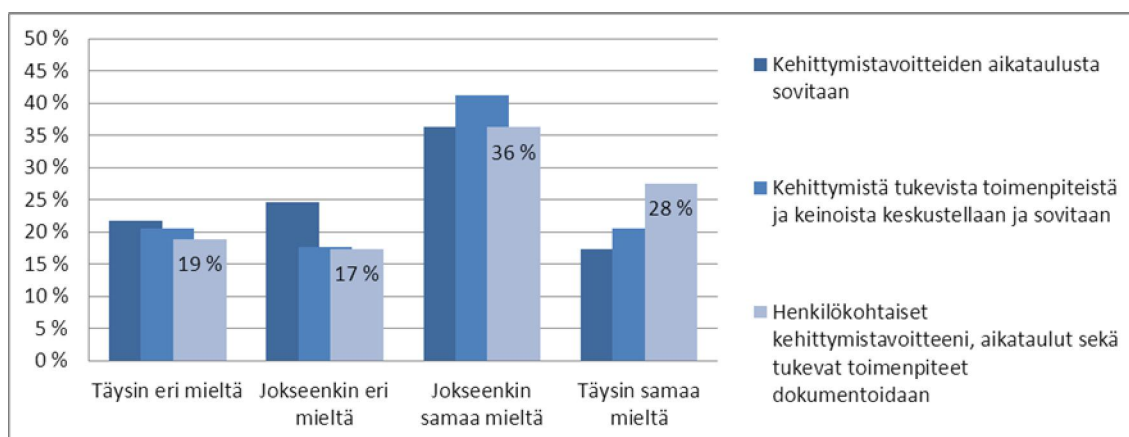


Kuvio 16: Kehittymistarpeiden ja -tavoitteiden määrittely (n=69)

Kyselyssä haluttiin saada selville onko työntekijällä aktiivinen rooli kehittymistarpeiden määrittelyssä, yllä kuvio 16. Vastaajista 38 prosentilla oli aktiivinen rooli kehittymistarpeiden määrittelyssä ja 43 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli 13 prosenttia ja vain 6 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, että heillä ei ole aktiivista roolia kehittymistarpeiden määrittelyssä.

Seuraavaksi oli väittämä "Kehittymistavoitteet tulevalle jaksolle määritellään yhdessä esimiehen kanssa". 26 prosenttia vastaajista oli tästä väittämästä täysin samaa mieltä ja 36 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 23 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 14 prosenttia.

38 prosentin vastaajan mielestä heillä on aktiivinen rooli kehittymistavoitteiden määrittelyssä. Vastaajista 43 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 13 prosenttia ja vain 6 prosenttia oli täysin eri mieltä, siitä että heillä ei ole aktiivista roolia kehittymistavoitteiden määrittelyssä.



Kuvio 17: Kehittymistavoitteiden aikataulut ja tukevat toimenpiteet (n=69)

Kyselyssä haluttiin selvittää, sovitaanko kehittymistavoitteiden aikatauluista ja kehittymistä tukevista toimenpiteistä ja keinoista, sekä dokumentoidaanko ne. Kysymysten vastausjakautuma on esitetty kuviossa 17. Kehittymistavoitteiden aikataulusta sovitaan 17 prosentin mielestä. 36 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 25 prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja 22 prosenttia täysin eri mieltä.

41 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehittymistä tukevista toimenpiteistä keskustellaan ja sovitaan. Täysin samaa ja täysin eri mieltä on molempia 21 prosenttia vastaajista. 18 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä.

Henkilökohtaiset kehittymistavoitteet, aikataulut sekä tukevat toimenpiteet dokumentoidaan 28 prosentin vastaajan mielestä. Jokseenkin samaa mieltä on 36 prosenttia. Täysin eri mieltä dokumentoinnista on 19 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 17 prosenttia.

8.1.3 Esimieheni ohjaus

Kolmantena väliotsikkona kyselyssä oli "Esimieheni ohjaus". Seuraavilla väittämillä mitattiin esimiehen ohjausta:

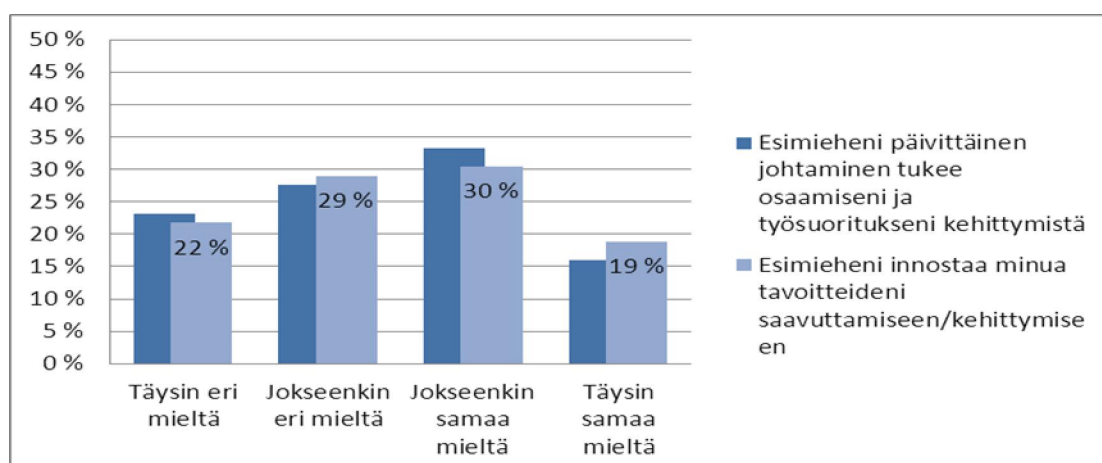
- Esimieheni päivittäinen johtaminen tukee osaamiseni ja työsuoritukseni kehittymistäni (Kysymys 24).
- Sovittujen kehittymistavoitteideni saavuttamiseksi saan jatkuvaa ohjausta esimieheltäni (Kysymys 25).

- Esimieheni innostaa minua tavoitteiden saavuttamiseen/kehittymiseen (Kysymys 26).
- Esimieheni antama ohjaus perustuu yhdessä sovittuihin kehittämistavoitteisiin (Kysymys 27).

Kuten taulukossa 3. tulee ilmi, esimiehen ohjauksen keskiarvo oli 2,3 ja keskihajonta 1.

Esimieheni ohjaus	2,4	1
24. Esimieheni päivittäinen johtaminen tukee osaamiseni ja työsuoritukseni kehittymistä	2,4	1
25. Sovittujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi saan jatkuvaa ohjausta esimieheltäni	2,1	1
26. Esimieheni innostaa minua tavoitteiden saavuttamiseen/kehittymiseen	2,5	1
27. Esimieheni antama ohjaus perustuu yhdessä sovittuihin kehittämistavoitteisiin	2,5	1

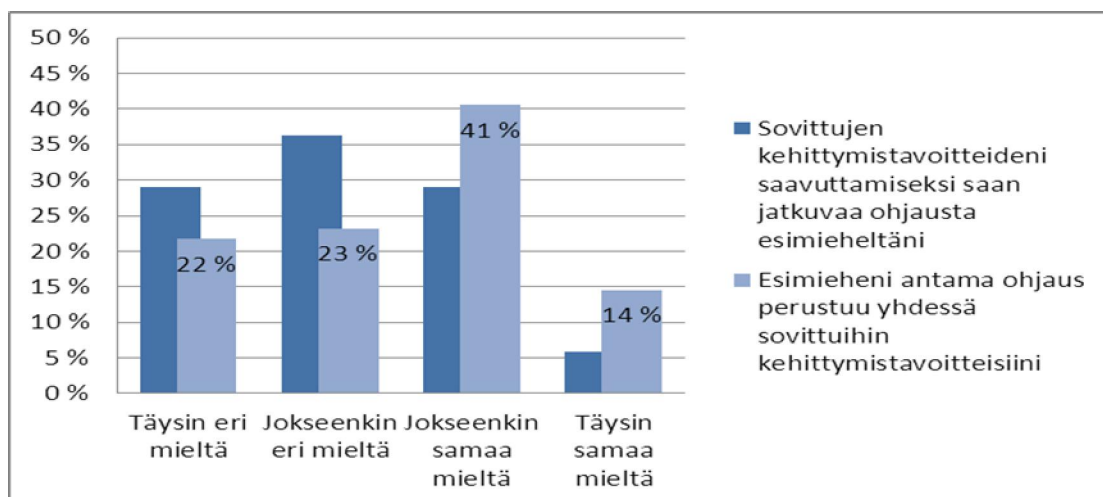
Taulukko 3: Esimiehen ohjauksen keskiarvo ja -hajonta



Kuvio 18: Esimiehen toiminta (n=69)

Esimiehen ohjauksessa selvitettiin, tukeeko esimiehen päivittäinen johtaminen työntekijän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä. 33 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas 28 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 23 prosenttia täysin eri mieltä. Vain 16 prosentin mielestä esimiehen päivittäinen johtaminen tukee työntekijän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä, kuvion 18 mukaan.

19 prosentin mielestä esimies innostaa heidän tavoitteiden saavuttamiseen / kehittymiseen. Vastaajista 30 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli 29 prosenttia ja 22 prosenttia oli täysin eri mieltä, eli heidän mielestään esimies ei innosta heitä tavoitteiden saavuttamiseen/ kehittymiseen.



Kuvio 19: Kehittämistavoitteiden ohjaus(n=69)

Kyselyssä haluttiin selvittää, saako työntekijä jatkuvaa ohjausta esimieheltä sovittujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseen. Tulokset osoitettu kuviossa 19. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 36 prosenttia. Täysin eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä oli molempia 29 prosenttia. Täysin samaa mieltä siitä, että työntekijä saa jatkuvaa ohjausta esimieheltä sovittujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi oli vain 6 prosenttia vastaajista.

14 prosentin mielestä esimiehen antama ohjaus perustuu yhdessä sovittuihin kehittämistavoitteisiin. Jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 41 prosenttia. 23 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 22 prosenttia täysin eri mieltä, eli heidän mielestään esimiehen antama ohjaus ei perustu yhdessä sovittujen kehittämistavoitteisiin.

Tutkimuskyselyssä oli avoimena kysymyksenä kysymys 41. liitteessä 3. "Miten esimiehesi voisi tukea entistä paremmin sinun osaamisesi ja työsuorituksesi kehittymistä?" Suurin osa kyselyyn vastaajista toivoisi, että esimies alottaisi kehityskeskusteluiden tai kehittämispalavereiden pitämisen edes kerran vuodessa. Moni vastaajista toivoi myös useamman kerran vuodessa pidettäviä lyhyitä palavereita, esimerkiksi säännöllisiä työohjauksia sekä väliarviointeja. Vastaajat toivoivat tavoitteiden ja niiden saavuttamisen mahdollisuutta, sekä parempaa tavoitteiden mittaamista. Vastaajilta nousi esille myös aikataulun tekeminen työssä kehittymiseen, sekä eteneminen sen mukaan. Myös hyvä perehdytys uuteen työhön tukisi suurimman osan vastaajan mielestä entistä paremmin osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä.

Vastaajien mukaan esimies voisi tukea entistä paremmin osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä kannustamalla työntekijöitä sekä keskustelemalla heidän kanssaan avoimesti. Vastaajat toivoivat myös henkilökohtaista sekä positiivista että negatiivista palautetta.

Vastaajista joku toi esille, että ei halua arvostelemaa palautetta, niin kuin tällä hetkellä usein tehdään. Työkavereiden palautteenanto olisi myös toivottua.

Vastaajien mielestä esimiehen tulisi olla enemmän läsnä sekä aidosti kiinnostunut työyksikön tehtävistä ja työskentelytavoista, jotta hän voisi tukea entistä paremmin työntekijän osaamista ja työsuorituksen kehittymistä. Myös yksikön luonne tulisi huomoida, ja sen mukaan suunnitella henkilökohtaista kehittymistä. Vastaajista joku kirjoitti, että tällä hetkellä johtamisella viedään viimeisetkin halut kehittyä työssä ja erityisesti työntekijänä. Työyhteisössä koettiin esiintyvän jatkuvaa alistamista, jonka uskottiin syövän työntekijöiden motivaatiota. Vastaajien mielestä esimiehen tulisi myös kuunnella työntekijän toiveita. Tällä hetkellä osa vastaajista koki, että ehkä turhankin paljon esimies sanelee toimintatapoja, miten tulisi toimia. Vastaajien mielestä esimiehellä pitäisi olla myös tietty kiinnostus työntekijän työhön sekä arvostus, ja erityisesti aito kiinnostus työntekijään yksilönä.

Moni vastaaja oli vastauksissaan toivonut, että esimiehen tulisi olla oikeasti esimies, joka antaa selkeitä ja haastavia tehtäviä, tekee päätöksiä työntekijöiden kehittymisestä, on läsnä sekä tavoitettavissa silloin kuin tukea ja ohjausta tarvitaan. Heidän mielestään esimiehillä on liian monta toimipistettä vastuualueellaan, joista pienemmät yksiköt jäävät niin sanotusti oman onnensa nojaan. Vastaajien mukaan esimies voisi myös joskus käydä kyselemässä työntekijöiden kuulumisia, muiltakin kuin suosikkityöntekijöiltään. Vastaajat toivoisivat myös enemmän tiedotusta arjen asioista.

Koulutuksien järjestäminen sekä niihin pääseminen nousi myös kyselyssä esille monen vastaajan kohdalla. Vastaajien mielestä esimiehen tulisi tukea entistä paremmin työntekijää kannustamalla koulutuksiin sekä oppimista tukeviin tehtäviin. Myös sisäistä koulutustarjontaa haluttiin enemmän ja siitä toivottiin laadukkaampaa. Koulutuksiin ja ulkopuoliseen opiskeluun toivottiin pääsevän työajan puitteissa. Muutama vastaaja toivoi myös koulutusmäärärahojen lisäämistä, sekä sijaistajajärjestelyjä koulutuspäiviksi. Joku vastaaja kertoi myös, ettei hänen nykyisiä opintojaan hyödynnetä tämänhetkisissä työtehtävissä. Vastaajien mielestä palkkaus tulisi määrittää työn vaativuuden sekä siinä kehittymisen mukaan.

Vastaajista muutama oli tyytyväinen tällä hetkellä saamaansa tukeen osaamisen kehittämisessä. Heidän mielestä tukea saa silloin kun sitä haluaa ja pyytää. Muutaman vastaajan mielestä myös, he ovat saaneet riittävästi palautetta sekä koulutuksiin on päässyt, jos niihin on hakenut. Jonkun mielestä se on vain omasta motivaatiosta kiinni. Vastaajista yksi kertoi olevan itseohjautuva tyyppi, joka ei kaipaa esimiehen puuttumista asioihin.

8.1.4 Kehittymistavoitteiden arviointi

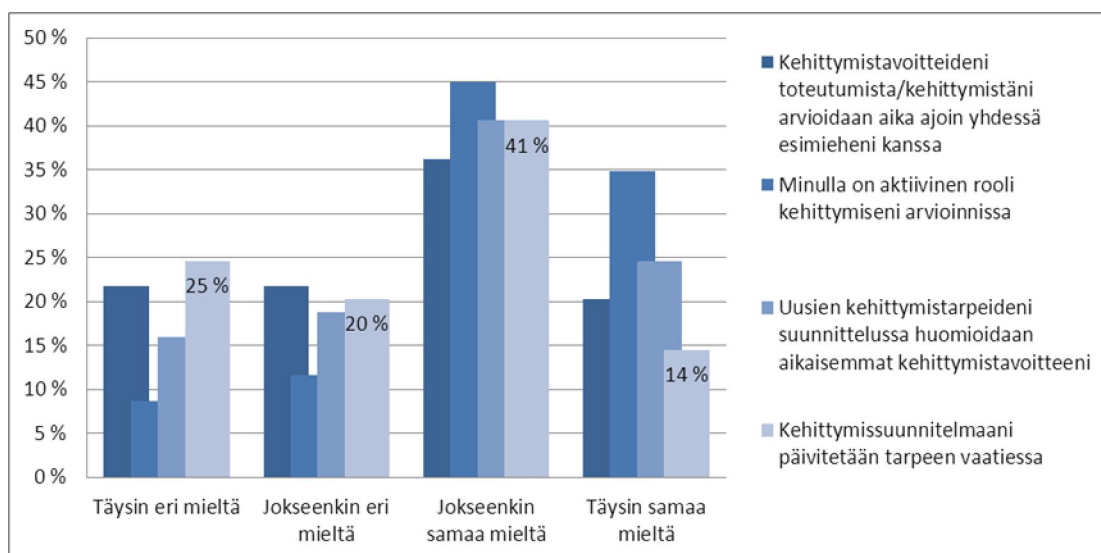
Neljäntenä väliotsikkona kyselyssä oli "Kehittymistavoitteiden arviointi". Seuraavilla väittämillä mitattiin kehittämistavoitteiden arviointia:

- Kehittymistavoitteideni toteutumista/kehittymistäni arvioidaan aika ajoin yhdessä esimieheni kanssa (Kysymys 28).
- Minulla on aktiivinen rooli kehittymiseni arvioinnissa (Kysymys 29).
- Uusien kehittymistarpeideni suunnittelussa huomioidaan aikaisemmat kehittymistavoitteeni (Kysymys 30).
- Kehittymissuunnitelmaani päivitetään tarpeen vaatiessa (Kysymys 31).

Kehittymistavoitteiden arvioinnin keskiarvo oli 2,7 ja keskihajonta 1, mikä tulee ilmi taulukosta 4.

Kehittymistavoitteiden arviointi	2,7	1
28. Kehittymistavoitteideni toteutumista/kehittymistäni arvioidaan aika ajoin yhdessä esimieheni kanssa	2,6	1,1
29. Minulla on aktiivinen rooli kehittymiseni arvioinnissa	3,1	1
30. Uusien kehittymistarpeideni suunnittelussa huomioidaan aikaisemmat kehittymistavoitteeni	2,7	1
31. Kehittymissuunnitelmaani päivitetään tarpeen vaatiessa	2,5	1

Taulukko 4: Kehittymistavoitteiden arvioinnin keskiarvo ja -hajonta



Kuvio 20: Kehittymistavoitteiden arviointi (n=69)

Kyselyssä haluttiin selvittää, arvioidaanko kehittymistavoitteiden toteutumista/työntekijän kehittymistä aika ajoin esimiehen kanssa. 36 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin sa-

maa mieltä, kun taas 22 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuten kuvio 20. voi havaita, 20 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, että kehittymistavoitteiden toteutumista/ hänen kehittymistä arvioidaan aika ajoin yhdessä esimiehen kanssa.

Jokseenkin samaa mieltä väittämän "Minulla on aktiivinen rooli kehittymiseni arvioinnissa" oli 45 prosenttia ja täysin samaa mieltä 35 prosenttia. 12 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 9 prosentin mielestä heillä ei ole aktiivista roolia heidän kehittymisen arvioinnissa.

Uusien kehittymistarpeiden suunnittelussa huomioidaan 25 prosentin mielestä heidän aikaisemmat kehittymistavoitteet. Jokseenkin samaa mieltä on tästä väittämästä 41 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä on 19 prosenttia ja täysin eri mieltä 16 prosenttia.

Jokseenkin samaa mieltä väittämän "Kehittymissuunnitelmaani päivitetään tarpeen vaatiessa" oli 41 prosenttia. Täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa oli 25 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 20 prosenttia. Vain 14 prosenttia oli sitä mieltä, että kehittymissuunnitelmaa päivitetään tarpeen vaatiessa.

8.1.5 Tulos kehittämisestä

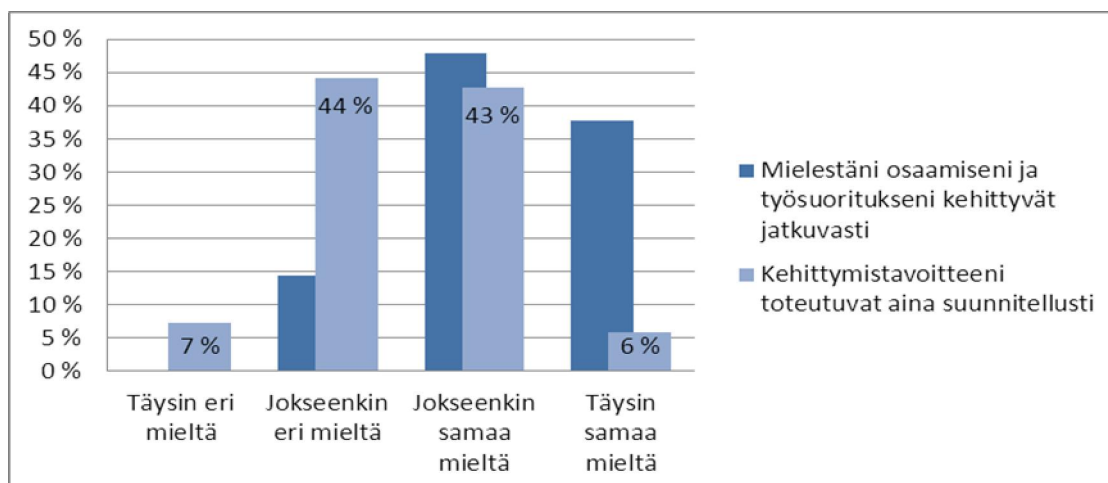
Viidentenä väliotsikkona oli "Tulos kehittämisestä". Seuraavilla väittämillä mitattiin kehittämisestä saatua tulosta:

- Mielestäni osaamiseni ja työsuoritukseni kehittyvät jatkuvasti (Kysymys 32).
- Kehittymistavoitteeni toteutuvat aina suunnitellusti (Kysymys 33).
- Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä nykyisessä työtehtävässäni (Kysymys 34).
- Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä urallani nykyisellä työnantajallani (Kysymys 35).
- Työyksikköni palvelun taso on erittäin hyvää (Kysymys 36).
-

Tulos kehittämisestä keskiarvo oli 2,8 ja keskihajonta 1, katso taulukko 5.

Tulos kehittämisestä	2,8	1
32. Mielestäni osaamiseni ja työsuoritukseni kehittyvät jatkuvasti	3,2	0,7
33. Kehittymistavoitteeni toteutuvat aina suunnitellusti	2,5	0,7
34. Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä nykyisessä työtehtävässäni	2,9	0,9
35. Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä urallani nykyisellä työnantajallani	2,3	0,9
36. Työyksikköni palvelun taso on erittäin hyvää	3,3	0,8

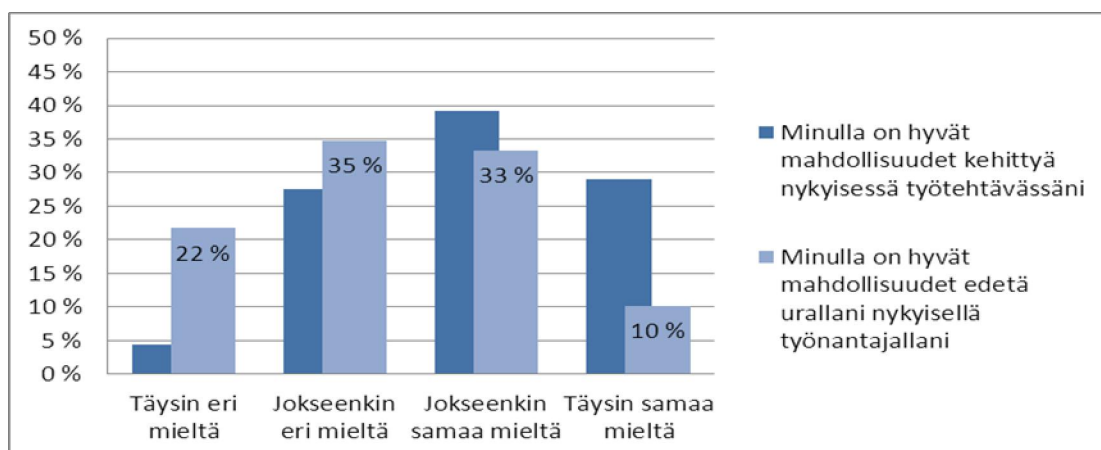
Taulukko 5: Tulos kehittämisestä keskiarvo ja -hajonta



Kuvio 21: Kehittyminen (n=69)

Kyselyssä haluttiin selvittää, kehittyvätkö osaaminen ja työsuoritus jatkuvasti työntekijän mielestä. Tulokset on esitetty kuviossa 21. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 48 prosenttia ja täysin samaa mieltä 38 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä oli 14 prosenttia ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan.

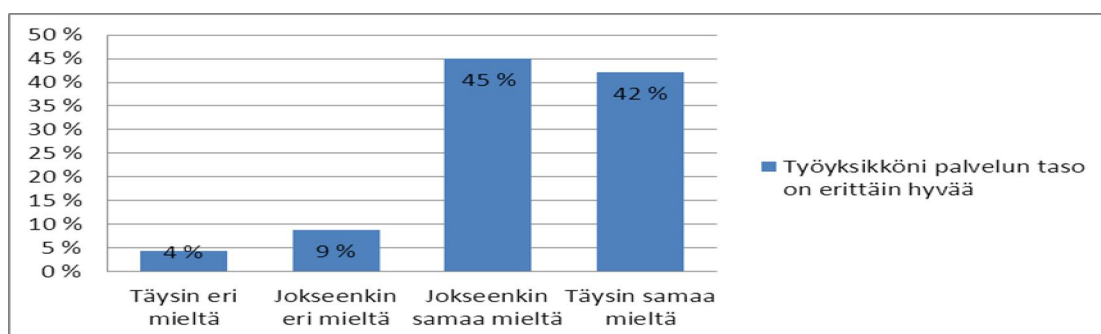
44 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä, että heidän kehittymistavoitteet toteutuvat aina suunnitellusti. Jokseenkin samaa mieltä oli 43 prosenttia. Täysin eri mieltä oli 7 prosenttia ja täysin samaa mieltä 6 prosenttia.



Kuvio 22: Kehittymisen mahdollisuudet (n=69)

Kuviosta 22. tulee ilmi, että 39 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä nykyisessä työtehtävässä. 29 prosenttia vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 28 prosenttia jokseenkin eri mieltä. 4 prosenttia oli täysin eri mieltä, että heillä ei ole hyviä mahdollisuuksia kehittyä nykyisessä työtehtävässään.

Väittämään ”Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä urallani nykyisellä työnantajalla” vastasi jokseenkin eri mieltä 35 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 33 prosenttia. 22 prosenttia oli täysin eri mieltä, että heillä ei ole hyvät mahdollisuudet edetä uralla nykyisellä työnantajalla. 10 prosenttia oli taas samaa mieltä, että heillä on hyvät mahdollisuudet edetä uralla.



Kuvio 23: Palvelun taso (n=69)

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, onko vastaajien mielestä heidän työyksikön palvelun taso erittäin hyvää, katso kuvio 23. Vastaajista 45 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 42 prosenttia täysin samaa mieltä. Tämä kysymyksen tulos oli todella hyvä. Vain 9 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 4 prosenttia täysin eri mieltä, ettei heidän työyksikön palvelun taso ole erittäin hyvää.

8.1.6 Päivittäinen palautteenanto

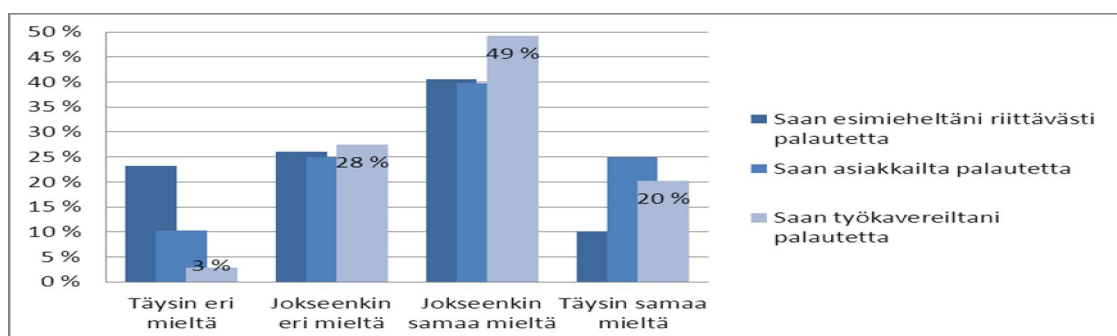
Viidentenä väliotsikkona oli ”Päivittäinen palautteenanto”. Seuraavilla väittämillä mitattiin päivittäistä palautteenantoa:

- Saan esimieheltäni riittävästi palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani (Kysymys 37).
- Saan asiakkailta palautetta työsuorituksestani ja osaamisestani (Kysymys 38).
- Saan työkavereiltani palautetta työsuorituksestani ja osaamisestani (Kysymys 39).
- Hyödynnän saamaani palautetta työsuoritukseni ja osaamiseni kehittämisessä (Kysymys 40).

Taulukosta 6. voi huomata, että päivittäisen palautteenannon keskiarvo oli 2,8 ja keskihajonta 0,8.

Päivittäinen palautteenanto	2,8	0,8
37. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani	2,4	1
38. Saan asiakkailta palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani	2,8	0,9
39. Saan työkavereiltani palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani	2,9	0,8
40. Hyödynnän saamaani palautetta osaamiseni ja työsuoritukseni kehittämisessä	3,3	0,7

Taulukko 6: Päivittäinen palautteenanto keskiarvo ja -hajonta

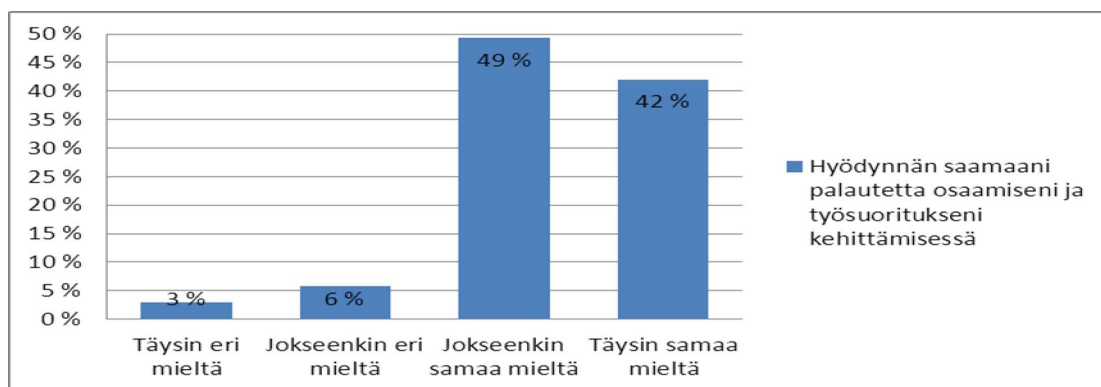


Kuvio 24: Palaute osaamisesta ja työsuorituksesta (n=69)

Kyselyssä haluttiin saada selville, saako työntekijä riittävästi palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta esimieheltä, asiakkailta sekä työkavereilta, kuvion 24. mukaan. 41 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, että he saavat riittävästi palautetta esimieheltään. 26 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 23 prosenttia täysin eri mieltä. Vain 10 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että he saavat esimieheltään riittävästi palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta.

Jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Saun esimieheltäni riittävästi palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta” oli 40 prosenttia. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli molempia 25 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä oli 10 prosenttia, eli he eivät saa mielestään esimieheltään riittävästi palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta.

49 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, että he saavat palautetta osaamisesta ja työsuorituksesta heidän työkavereiltaan. 28 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 20 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Vain 3 prosenttia oli täysin eri mieltä, etteivät he saa osaamisesta ja työsuorituksesta palautetta heidän työkavereiltaan.



Kuvio 25: Palautteen hyödyntäminen (n=69)

Kyselyssä haluttiin saada myös selville, että hyödyntääkö työntekijä saamaansa palautetta osaamisen ja työsuorituksen kehittämisestä. Kuvio 25. tulee ilmi, että 42 prosenttia hyödyntää ja 49 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vain 6 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 3 prosenttia täysin eri mieltä.

Tutkimuksessa oli avoimena kysymyksenä kysymys 45. liitteessä 3. "Minkälainen palaute tukisi kehittymistäsi?" Kyselyyn vastaajista suurin osa korosti, että heidän kehittymistään tukisi rakentava, positiivinen ja kannustava palaute. Vastaajista myös joku mainitsi, että haluaisi kannustavaa palautetta, vaikka tavoitteet jäisivätkin saavuttamatta. Kyselyyn vastaajista moni haluaisi, että kunhan saisi edes jonkinlaista palautetta. Myös negatiivista ja korjaavaa palautetta kaivattiin, jotta henkilökunta osaisi parantaa toimintaansa. Vastaajat toivoisivat rakentavaa kritiikkiä siitä, mitä osaa ja missä olisi vielä kehitettävää. He eivät kuitenkaan haluaisi pelkästään negatiivista palautetta. Vain yksi kyselyyn vastaajista vastasi, että nykyinen palaute on tällä hetkellä riittävää.

Moni vastaajista korosti myös, että kehittymistä tukisi realistinen ja rehellinen palaute, eikä mitään "hymistelyä". Toivottiin myös avointa, luottamuksellista, suoraa ja asiallista palautetta. Innostava ja uusia näkökulmia avaava palaute tukisi myös vastaajien mielestä kehittymistä. Vastaajien mielestä palautteen tulisi olla toista ihmistä arvostava.

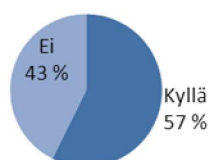
Palautetta haluttaisiin myös onnistumisista ja edistymisestä, positiivisessa ilmapiirissä sekä kiireettömästi annettuna. Vastaajien mielestä myös nykyiset tiedot, taidot, vahvuudet ja heikkoudet tulisi ottaa huomioon palautetta annettaessa. Jotkut vastaajat toivoivat myös perusteluja saamalleen palautteelle, jotta se tukisi heidän kehittymistään.

Suurin osa tutkimukseen vastaajista haluaisi palautteen reaaliajassa heti tilanteen jälkeen, eikä vasta viikkojen päästä tai mahdollisessa kehityskeskustelussa. Vastaajat korostivat myös, että palautetta tulisi antaa useammin kuin kerran vuodessa. Kysymys "Mitä kuuluu" sekä myös kommentti, että hyvin menee, riittäisi joidenkin vastaajien mielestä.

Vastaajista muutama ehdotti myös säännöllisiä palautekeskusteluja sekä työyhteisölle yhteisesti annettuja palautteita. Muutaman vastaajan mielestä palautetta tulisi saada työstä, asiakaspalvelusta ja yleisestä toiminnasta, jotta se tukisi heidän kehittymistään. Myös asiakkailta/ potilailta sekä työkavereilta saama palaute tukisi vastaajien mielestä heidän kehittymistään. Yksi vastaaja korosti, kuinka tärkeää olisi saada kokeneilta kollegoilta palautetta.

8.1.7 Toiveet osaamisen ja työsuorituksen kehittämisprosesseille

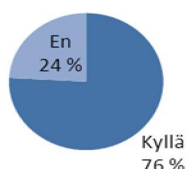
Pidetäänpö työyksikössäsi yhteisiä keskustelutilaisuuksia koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi?...



Kuvio 26: Pidetäänkö yhteisiä keskustelutilaisuuksia? (n=68)

Tutkimuskyselyssä kysyttiin, että pidetäänkö vastaajan työyksikössä yhteisiä keskustelutilaisuuksia koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi esimerkiksi yhteistä kehittymistarpeiden määrittelyä, -tavoitteiden asettelua ja keinoja niihin. Kuten kuvioista 26. tulee ilmi, 57 prosentin vastaajan mukaan heillä pidetään kyseisiä keskustelutilaisuuksia ja 43 prosentin vastaajan mukaan ei.

Näkisitkö tarpeelliseksi yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisen koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi?



Kuvio 27: Jos yhteisiä keskustelutilaisuuksia ei pidetä, näkisitkö ne tarpeelliseksi? (n=29)

Jos kyselyyn vastaaja vastasi edelliseen kuvion 26. kysymykseen "Ei", että heidän työyksikössä ei pidetä yhteisiä keskustelutilaisuuksia koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi, seurasi heti perään kuvion 27. kysymys "Näkisitkö

tarpeelliseksi yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisen koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi?" 76 prosenttia vastaajista näkisi kyseiset keskustelutilaisuudet tarpeellisiksi ja 24 ei.

Jos kyselyyn vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen vielä "Kyllä", että hän näkisi tarpeelliseksi yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisen, hänelle tuli näkyviin avoin kysymys 44. liitteessä 3. "Miksi näkisit kyseiset keskustelutilaisuudet tarpeelliseksi? Mitä hyötyä siitä olisi työyhteisöllesi?" Kysymykseen vastaajien mielestä kyseiset keskustelutilaisuudet parantaisivat avoimuutta sekä ilmapiiriä, ja loisivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimityöskentely vaikuttaisi positiivisesti työyhteisöön, kun henkilökunta puhaltasi niin sanotusti yhteen hiileen. Vastaajien mielestä keskustelutilaisuudet kannustaisivat henkilökuntaa työskentelemään.

Yhteisissä keskustelutilaisuuksissa voitaisiin, vastaajien mielestä, luoda yhteiset pelisäännöt, toimintasuunnitelmat ja niille tavoitteet. Tämän avulla koettiin, että työyksikön toimintaan saataisiin suunnitelmallisuutta ja yhdenmukaisuutta. Vastaajista joku korosti, että ei kuitenkaan toivoisi keskustelutilaisuuksissa syyllistävää puuttumista eikä myöskään työntekijöiden keskinäisen paremmuuden vertailemista.

Suurin osa kysymykseen vastaajista korosti, että työyksikön yhteisissä keskustelutilaisuuksissa voisi selvittää ihmisten osaamisen osa-alueet, jotta henkilökunta osasi hyödyntää toistensa osaamista sekä ettei työyksikössä tehtäisi päällekkäisiä töitä. Myös joku vastaaja korosti, että työyksikössä työskentelee useita eri ammattialojen edustajia, jolloin olisi hyvä tietää kaikkien työntekijöiden kehityssuunnan. Vastaajat ottivat myös esille, että joku toinen voi nähdä toisen vahvuudet eri näkökulmasta kuin henkilö itse, sekä pystyy mahdollisesti antamaan hänelle jotain vinkkejä. Kuten aiemmin teoriaosassa tuli esille 360⁰ palautteesta.

Vastaajista eräs henkilö kertoi, että keskustelutilaisuuksista olisi hyötyä todellisen osaamisen tukemiseksi. Hänen mielestään osaaminen ei ole tasapuolista, koska eräät henkilöt heidän työyksikössään toteavat, etteivät jotkut työtehtävät kuulu heille. Vastaajan mukaan edellä mainitut henkilöt eivät tee kyseisiä tehtäviä, koska he mieltävät tehtävät epämiellyttäviksi.

Työyhteisön yhteisiä osaamisen ja työtuloksen kehittymisen suunnitelmakeskustelutilaisuuksia vastaajat pitävät tärkeänä, jotta työt kehittyisivät sekä yksilö että koko työyhteisötasolla. Keskustelutilaisuudet parantaisivat vastaajien mielestä myös työyhteisön osaamista, työtulosta sekä erityisesti asiakaspalvelun tasoa. Myös tulevista töistä tiedettäisiin vastaajien mielestä aiemmin, sekä mihin tulisi varautua. Myös kaikkien työntekijöiden työtehtävät voitaisiin kartoittaa sillä hetkellä, sekä keskustella mahdollisista työkasautumisista. Haastavien asiakkaiden kanssa työskentely on myös hyvin raskasta ja haastavaa, ja siihen toivottaisiin keskustelutilaisuuksien ansiosta tukea koko työyhteisöltä.

Muutama kyselytutkimukseen vastaaja korosti, että edellä mainittujen keskustelutilaisuuksien ansiosta muualla työskentelevä esimies saisi tietoa esimerkiksi mitä työyksikössä tehdään sekä miten asiat hoidetaan. Heidän mielestään näiden asioiden vastuuhenkilönä voisi toimia vastuuhuhoitaja. Jos joku ulkopuolinen kyselee esimieheltä jotakin työyksikköön kuuluvaa asiaa, niin hän siirtää kysymyksen joka tapauksessa vastuuhuhoitajalle.

Kyselyssä viimeisenä kohtana oli avoin tekstikenttä, johon vastaajat saivat kirjoittaa mitä tahansa, mitä heillä kyselystä tuli mieleen. Tekstikentän otsikkona oli, että "Haluatko sanoa vielä jotain kyselyyn liittyen?" Muutama vastaaja kirjoitti tähän avoimeen kohtaan. Jotkut kiittivät kyselystä ja kertoivat sen olevan mielenkiintoinen, sekä odottavan kovasti tuloksia. Myös kaksi henkilöä antoi kyselyyn kehittämisehdotuksia, että vastausvaihtoehtoksi olisi voinut myös laittaa vaihtoehdon "en tiedä". Tämä oli kuitenkin tietoinen valinta jättää kyseinen vaihtoehto pois, sillä vastaajalla oli mahdollisuus olla vastaamatta. Toinen kehittämisehdotus oli, että kyselyyn olisi pitänyt liittää muukin linja, kuin jatkuva eteenpäin pyrkiminen. Vastaajan oma ura on sairastelun vuoksi karsimisen ja luopumisen vaiheessa.

Avoimeen tekstikenttään kirjoitettiin myös, että koko organisaatiossa voitaisiin käynnistää kehittymistrendi. Erään vastaajan mukaan, heillä on jo edistyskellinen yksikkö, jossa kaikilla työntekijöillä on tasapuoliset kehittymismahdollisuudet. Sairaala koetaan liian autoritäärisenä organisaationa, sekä johtamisjärjestelmän olevan osaltaan kangistunut. Vastaajien mielestä työyksikkö ei tue työllä etenemistä ja työssä kehittymistä, sekä henkilöstön koulutuksista saatua osaamista ei joidenkin vastaajien mukaan hyödynnetä työyksikön toiminnassa. Muutaman vastaajan mielestä kenelläkään ei ole kokonaisvastuuta työyksikön toiminnasta sekä esimiehellä on liian paljon vastuualueita, eikä hänellä tahdo riittää aika edes perustehtävien hoitamiseen.

8.2 Tutkimustuloksien analysointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli edustaa Carean perusjoukkoa, joka toteutuikin. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien sukupuolta, johon 84 prosenttia ilmoitti olevansa naisia ja 16 prosenttia miehiä. Vuonna 2012 tehdyssä vuosikertomuksessa tulee ilmi, että Careassa työskentelee 86,7 prosenttia naisia. Tämä on melkein sama kuin tutkimuksessa ilmi tullut sukupuolijakauma. Kyseinen sukupuolijakauma eli suurin osa vastaajista oli naisia, osattiin jo myös ennakkoon arvata, onhan Sosiaali- ja terveysala on hyvin naispainotteista. Seuraavana taustatietona kysyttiin vastaajien ikää. Kyselyyn ei vastannut yhtään alle 20 -vuotiasta, mikä oli jo ennakkoon odotettavissa, sillä ammattiin valmistuneet ovat usein vähän vanhempia. Tutkimukseen vastasi eniten 41-50 -vuotiaita (36 prosenttia) sekä yli 51 -vuotiaita (33 prosenttia). Myös 2012 vuosikertomuksessa kerrotaan keski-ikä olevan 45 vuotta. Vastaajista eniten ilmoitti työskentelevänsä Kymenlaakson keskussairaalassa, mikä on suurin henkilöstöryhmä Carean vuosikerto-

muksessa 2012. Tutkimuksen saatujen vastauksien perusteella tämän jälkeen eniten vastaajista työskentelee Sosiaalipalveluissa, Kymenlaakson psykiatriassa, Kymenlaakson Sairaalapalveluissa, Kastek Oy, Konsernin johdossa ja yhteisissä tukipalveluissa sekä vähiten Kymenlaakson sairaala-apteekki. Henkilöstön rakenne muodostuu melko samalla tavalla myös vuosikertomusta verrattaessa. Kymenlaakson keskussairaalan jälkeen tulevat vuosikertomuksessa Sosiaalipalvelut, Sairaalapalvelut, Psykiatria, Konsernin johto ja yhteiset tukipalvelut sekä Kymenlaakson sairaala-apteekki. Psykiatrialla ja Sairaalapalveluilla oli vain pieni ero vuosikertomuksessa. Vuosikertomuksessa on jätetty pois Carean tytäryhtiö Kastek Oy, joten sitä emme pysty vertaamaan. Vastaajista eniten kertoi työkokemuksensa olevan yli 15 vuotta. Seuraavaksi tasisesti tulivat työkokemusta 8-14 -, 4-7 - ja 1-3 vuotta. Tämä tulee näkymään tulevaisuudessa monissa yrityksissä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. (Keskivertotyyppi, 2012. & Avainluvut, 2012.)

Tutkimuksesta nousi selvästi esille, että työntekijöillä on halua ja motivaatiota kehittyä työsään sekä edetä urallaan. Tutkimukseen vastaajat kokevat kuitenkin, ettei esimies edistä tarpeeksi heidän osaamisensa ja työsuorituksen kehittymistä. Tämä johtuu varmaankin esimiehen liian laajasta tehtäväkentästä, ja siitä johtuvasta kiireestä. Vastaajien mukaan osaaminen ja työsuoritus kehittyvät aika ajoin. Tärkeää oli kuitenkin saada selville, että työntekijät pitävät palvelun tasoa hyvänä.

Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymälle, erikoissairaanhoidon vastualueelle, on tehty opinnäytetyö keväällä 2011. Opinnäytetyön aiheena oli ”Kehityskeskustelut esimiesten työvälineenä - Kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen”. Aki Rintalan tekemässä tutkimuksessa esimiehille, nousi esille kehityskeskustelujen tarpeellisuus ja niistä saama tieto työntekijöiden osaamisesta ja työssä suoriutumisesta sekä työyksikön kehittämisestä. Rintala teki Carealle, tutkimuksensa perusteella, perinteisen kehityskeskustelumallin, jotta se antaisi enemmän esimiehille valmiuksia järjestää kehityskeskusteluja. Tämä ei kuitenkaan ole tuottanut toivottua tulosta saatujen tutkimustuloksien perusteella. (Opinnäytetyö, 2011.)

Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka työntekijän näkökulmasta työyksiköissä laaditaan kehityssuunnitelmia osaamisen ja työsuorituksen tukemiseksi. Vastaajien mukaan kehittymistarpeiden ja tavoitteiden määrittelyssä työntekijöillä itsellään on aktiivinen rooli. Tutkimukseen vastaajat kokevat, ettei työntekijä saa tarpeeksi ohjausta ja valmennusta kehittymistavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies ei heidän mielestään tue ja innosta tarpeeksi paljon. Myöskään heidän mielestään kehityssuunnitelmaa ei päivitetä tarpeeksi usein vaikka tarvetta ilmenisikin. Vastausten mukaan, työntekijät saavat esimieheltä enemmän palautetta kuin työkavereiltaan ja asiakkailtaan. Teoriaosuudessa painotetaan, että johtamisen näkökulmasta jokainen kanssakäyminen alaisen kanssa olisi elintärkeä. (Sydänmaanlakka 2002,

103). Tutkimukseen verraten alaiset eivät kuitenkaan koe saavansa tukea ja innostavaa valmentamista tarpeeksi. Aktiivinen ja päivittäinen johtaminen antaisi mahdollisuuden uudelleen jatkuvaan kehittymiseen. Tärkeänä pidetään kannustavan ja luottamusta rakentavan ilmapiirin luomista, mikä voisi jatkossa vaikuttaa työntekijän saamaan ohjauksen ja valmennuksen tyytyväisyyteen. (Tuomi & Sumkin 2012, 97-98).

Tutkimuksella selvitetään myös työntekijöiden käsityksiä siitä, miten esimies voisi paremmin tukea heidän osaamisen ja työsuorituksen kehittymistä. Saatujen tulosten pohjalta havaittiin henkilöstön toivovan enemmän esimiehen läsnäoloa. Päivittäisissä tehtävissä toivottiin esimiehen olevan enemmän läsnä ja koettiin esimiehen läsnäolon tarpeellisuus erityisesti vaikeiden tilanteiden tullen. Työtaakka ja laaja tehtäväkenttä asettaa haasteensa esimiehelle ja toive useammin pidettävistä lyhytkestoisista palavereista voi olla joissakin tapauksissa mahdollon. Vuorovaikutusta ja työntekijän vaikuttamismahdollisuutta päätöksiin toivottiin. Tutkimuksessa oltiin osin kuitenkin tyytyväisiä esimieheltä saatuun tukeen, mikä on hyvä pohja kehitykselle. Koulutuksiin osallistumiseen toivottiin omaa aktiivista hakeutumismahdollisuutta.

Teoriaosuudessa tulee ilmi erilaisia menetelmiä, kuinka henkilöstön kehittymistä voisi paremmin kehittää. Opinnäytetyön alkupuolella mainitut kehittämismenetelmät voisivat olla tulevaisuudessa tapoja, joilla esimies kykenisi antamaan alaisilleen vaikuttamismahdollisuuksia omaan kehittymiseen. Menetelminä opinnäytetyön alkupuolella mainittiin muun muassa koulutuksien avulla, itseopiskelulla, verkkokursseilla, tehtäväkierroilla, toistensa kouluttamisella sekä olemalla mukana erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. (Osaamisen kehittäminen, 2011.)

Tuloksista saadaan selville, että vastaajat haluaisivat lisätä palautteen määrää ja kehittää sen laatua. He toivoivat enemmän otettavan huomioon kunkin työntekijän vahvuus- ja kehittämismisalueet. Eräs huomioonotettava seikka oli vastaajien mainitsema arvostus. He kokivat, että arvostava ja kannustava palaute olisi tehokkainta ja kehittäväintä. Vastaajien mielestä ei kuitenkaan pidä negatiivisista asioista jättää keskustelematta vaan tärkeimmäksi palautteenannon koettiin rehti ja suoraselkäinen, kuitenkin kannustava ja kehittävä palaute.

Hyvän palautteen koettiin antavan myös vastauksia kysymyksiin ja perustelemaan niitä. Kannustavan palautteen on esitetty kertovan saajalleen, että häneen on oltu kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Hyvä ja positiivinen palaute kehottaa saajaa jatkamaan onnistunutta toimintaa, kuten tutkimukseenkin vastaajat olivat toivoneet. Korjaavalla palautteella pyritään antamaan saajalle mahdollisuus muuttaa toimintaansa edullisempaan ja halutumpaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73- 74.)

Tulosten perusteella kyselyyn vastanneet henkilöt kokivat yhteiset keskustelutilaisuudet tärkeiksi ja toivoivat niiden määrän lisääntyvän tulevaisuudessa. Vastaajat mainitsivat useita perusteluja, miksi ryhmäkeskustelut olisivat tarpeen. Useimmat perustelivat kantaansa sillä, että yhteisessä tilaisuudessa voitaisiin suoraan sopia toimintatavat miten muutokset tehdään ja saataisiin heti kaikille tietoon ketä ja millä tavoin ne heitä koskettaa. Niiden koettiin lisäävän myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottavan vaikeiden asioiden selvittelyä. Yksilöllinen osaaminen ei riitä luomaan toimivaa järjestelmää. Ryhmätyö aiheuttaa ajatuksia ja keskustelua, joita yksilönä työskennellessä ei välttämättä tulisi huomioitua. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-51).

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen tuloksia ja erityisesti sen luotettavuutta on mahdollista käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Näitä luotettavuuden mittaus- ja tutkimusmenetelmiä ovat reli-aabelius ja validius. Luotettavuutta kuvaava reli-aabelius tarkoittaa saatujen tulosten toistettavuutta. Toistettavuudella pyritään minimoimaan sattumanvaraisten tuloksien saaminen. Tutkimuksen pätevyyttä eli juuri kyseessä olevan asian mitattavuutta kuvaa validius. Pätevyyttä mitattaessa voidaan usein havaita, ettei kysymyksiin ole saatu halutunlaisia vastauksia, koska kysymykset on ymmärretty toisin kuin tutkija on ajatellut. Täten kuviot ja diagrammit eivät välttämättä kuvaa todellisuutta. Tutkimuksen kyselylomakkeen pätevyys varmistettiin, ensiksi lähettämällä se testikäyttäjille. Tämän jälkeen havaitut epäselvyydet korjattiin. Korjauksen jälkeen kyselylomake lähetettiin vasta kyselyn perusjoukolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajaara 2009, 231-232.)

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää, koska kyselyssä on käytetty kahta eri käsitettä, osaaminen ja työsuoritus, samassa kysymyksessä. Useimmiten kahta eri käsitettä ei käytetä samassa kysymyksessä, koska tällöin vastaajalla on epäselvää, kumpaan käsitteeseen hänen tulee vastata. Myös alhaisen vastausprosentin takia, tutkimuksen luotettavuus jää vain kohtalaiseksi. Kyselyyn vastasi satunnaisotannalla valitusta joukosta 69 henkilöä (n=202). Kyselyn kohderyhmäksi oli valittu melko suuri joukko vastaajia. Kyselyn ajankohta oli useimmille huono, koska moni vietti silloin pääsiäislomaa. Henkilökunta saattaa suhtautua erilaisiin opinnäytetyökyselyihin varauksella sekä mahdollisesti on kyllästyneitä niihin, koska Kymenlaakson keskussairaalan vastuualueella on ollut tänä keväänä jo useita opinnäytetyökyselyitä. Vastausprosenttia saattaa myös vähentää tietokoneiden saatavuuden haasteellisuus hoitohenkilökunnalla sekä kiireellisyys. Tuloksia olisi voinut kasvattaa erilaisilla palkkioilla, esimerkiksi arpomalla vastaajien kesken jokin palkinto.

Tutkimukseen olisi voinut ottaa myös jonkin toisen lähestymistavan esimerkiksi teemahaastatteleamalla henkilökuntaa. Tällöin olisi voitu saada kattavampi sekä suurempi vastausprosentti. Toki silloin otos ei todennäköisesti olisi ollut näin suuri.

9 Yhteenveto

Seuraavaksi on esitelty johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Luvussa on kerrottu myös toimeksiantajan mielipiteet kyseisille johtopäätöksille ja kehitysehdotuksille.

9.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Vastaajilta saatiin tutkimuksen avulla arvokasta tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilasta henkilöstön kehittämisen sektorilla. Tulosten analysoinnin pohjalta voidaan mieltiä kehitysehdotuksia yrityksen toimintatapoihin ja sitä kautta myös esimiehille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä siitä, miten esimies voisi tukea heidän osaamista ja kehittymistä työssään. Tarkoituksena oli tuottaa yrityksen johdolle tulos, jonka avulla he pystyvät kehittämään toimintaansa jatkossa, erityisesti osaamisen ja kehittämisen sektorilla.

Tutkimustuloksia analysoitaessa havaittiin, että tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on perusasiat hyvin hallussa. Kyselyyn vastanneet olivat aktiivisesti halukkaita kehittämään toimintaa vieläkin tehokkaammaksi ja tuloksellisemmaksi. Vastaajilla on myös selkeä halu ja motivaatio kehittyä sekä edetä urallaan. Joissakin vastauksissa kuitenkin on havaittavissa, että kohteena oleva joukko kokee, ettei heidän olemassa olevaa osaamista hyödynnetä tällä hetkellä tarpeeksi tämänhetkisessä työtehtävässään. Lähtökohta kehittämiselle on erinomainen, onhan perusteet hyvin jo hallussa.

Tällä hetkellä toivotaan useampia tilaisuuksia vuodessa, milloin voidaan oman esimiehen kanssa keskustella kehittymisestä ja osaamisen kartoittamisesta sekä sen tukemisesta. Keskustelut voitaisiin jakaa eri teemoihin, esimerkiksi osaamisen ja työsuorituksen kehittämisen tukemisen suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin. Tutkimuksen selkeä sanoma oli, että nykyinen jokseenkin vakiintunut tapa pitää kehityskeskustelu kerran vuodessa ei ole riittävä. Liian useasti kuitenkin niitä ei ole tuloksellista pitää, koska tilaisuus menettää merkityksensä liian usein pidettäessä. Sopiva ratkaisu voisi olla työpisteestä riippuen kaksi - kolme kertaa vuodessa.

Puoli- tai kolmannesvuosittain pidettävissä keskusteluissa olisi selkeä jako ja arviointimahdollisuus. Useammin kuin kerran pidettävässä keskustelussa pystyttäisiin tuomaan arvioidut asiat suhteellisen tuoreeltaan esille, eikä olisi niin suurta vaaraa unohtaa niitä. Myös uudistuvan ja muuttuvan tehtäväkentän asettaessa haasteita, kyettäisiin reagoimaan niihin ja tarvittaessa suunnittelemaan uusia tavoitteita, jotta pysytään kehityksen kelkassa mukana.

Kehityksessä mukana pysyminen vaatii nykypäivän esimieheltä ponnisteluja. Hänen tulisi pitää suuresta joukosta alaisiaan huolta, käydä kokouksissa ja samalla kuitenkin alaisilta toivottaisiin yksilöllisiä kohtaamisia yksikön käytävällä. Selkeästi toivottiin esimiehen näkyvyyttä

enemmän työntekijän arjessa ja toivottiin häneltä laajempaa tietoisuutta mitä hänen työyksikössään tapahtuu. Palautetta halutaan saatavan jokapäiväisissä tehtävissä, oli se sitten kehittävää tai positiivista, suorituksen aikana tai heti sen jälkeen. Tärkeäksi ja luottamusta esimiehen ja alaisen välille rakentavaksi seikaksi nousi arkisten kohtaamisten ja keskustelujen käyminen. Alaisen ja esimiehen tulisikin pystyä keskustelemaan myös muista asioista kuin työhön liittyvistä. Jo pelkästään kuulumisten kyseleminen koettiin vahvistavan luottamussuhdetta rutkasti.

Yhteisön antama tuki on yksi tärkeimmistä elementeistä työelämässä. Työkavereiden avulla voi keskustella vaikeistakin aiheista sekä miettiä, miten vaikeita asioita tai tilanteita olisi mahdollista helpottaa. Ajatukset ja mietteet olisi tarpeen saada esimiehenkin tietoon heti kun asia on ajankohtainen. Tämän vuoksi esimerkiksi viikoittainen päivänavaus esimiehen ja työtiimin välillä parantaisi työilmapiiriä ja lähentäisi toisiaan. Keskusteluhetki voisi sisältää edellisen viikon tapahtumien kertaamisen sekä tulevan viikon tapahtumien läpikäymisen, sekä tulevasta tiedottamisen. Keskustelu tehokkaimmillaan olisi avoin ja vuorovaikutteinen. Kehityskeskustelut ryhmissä koettiin onnistuneiksi niissä yksiköissä missä sitä oli jo kokeiltu ja niissä missä ei vielä ollut kokeiltu, koettiin vähintäänkin kokeilemisen arvoiseksi.

9.2 Toimeksiantajan mielipide johtopäätöksille ja kehitysehdotuksille

Seuraavaksi on esitelty Carean henkilöstön kehittämispäällikön Tanja Sorsan mielipide johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Johtopäätöksissä olisi voinut selkeämmin tulla esille kehittämistarve kauttaaltaan henkilöstön kehittämiskäytännöissämme, joka mielestäni tutkimustuloksista tulee esille, ja tätä myös käytännössä ajateltu jo ennakoon ja tuotu esille lähtökohta opinnäytetyön tekemistä varten. Ryhmän/tiimin yhteisten keskustelujen hyödyntäminen nykyistä merkittävämpänä tekijänä osaamisen ja työsuorituksen kehittämisessä on hyvin nostettu esille tuloksista. Lisäksi tutkimustuloksista on johdettu merkittävä vahvistus sille, osaamisen johtamista pitäisi laajentaa vuosittaisesta kehityskeskustelusta myös selkeästi päivittäiseen työarkeen sisältyen esimiehen päivittäiseen valmentavaan rooliin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching -valmennus ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana -yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011 Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio -tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen -luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen -organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Avainluvut. 2012. Viitattu 24.4.2013.
<http://www.carea.fi/static/vuosikertomukset/2012/Henkil%C3%B6st%C3%B6asiat/Avainluvut/index.html>
- Keskivertotyyppi. 2012. Carea. Viitattu 24.4.2013.
<http://www.carea.fi/static/vuosikertomukset/2012/Henkil%C3%B6st%C3%B6asiat/Carealainen%20keskivertotyyppi/index.html>

Konserni. 2012. Carea. Viitattu 2.1.2013.
<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/Konserni/>

Suomesta johtamisen kärkimaa. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 30.3.2012.
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1844465>

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa. 2006. Pilvi Nybom. Viitattu 18.2.2013.
<http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/PilviNybomDA1.pdf>

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. 2010. Viitattu 10.2.2013.
<http://www.uralehti.fi/node/188>

Opinnäytetyö. 2011. Aki Rintala.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33344/Rintala_Aki.pdf?sequence=2

Osaaminen. 2013. Kuntatyönantajat. Viitattu 29.3.2013.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/Sivut/default.aspx>

Osaamisen kehittäminen. 2011. Kuntatyönantajat. Viitattu 29.2.2013.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-kehittäminen/Sivut/default.aspx>

Perehdytysopas. 2012. Carea. Viitattu 2.1.2013.
<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Ty%C3%B6nhakijoille/>

Suoritus. 2009. Viitattu 8.5.2013.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090514Valtio/6_Pehkonen.pdf

Tiedonkeruu. 2006. Viitattu 29.3.2013.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tietoa. 2012. Carea. Viitattu 9.1.2013.
<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/>

Työnhakijoille. 2012. Carea. Viitattu 2.1.2013.
<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Ty%C3%B6nhakijoille/>

Työsuoritus. 2011. Kuntatyönantajat. Viitattu 8.5.2013.
<http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/3/Sivut/rehtorin-abc.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Sorsa, T. 2013. Henkilöstön kehittämispäällikön sähköposti 3.5.2013. Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Kotka.

Kuviot

Kuvio 1: Carean organisaatiokaavio (muokattu perehdytysopas, 2012)	8
Kuvio 2: Jatkuvan kehittämisen PDCA -malli.....	9
Kuvio 3: Osaamisen kokonaisuus	11
Kuvio 4: Henkilöstön kehittämisen menetelmät.....	12
Kuvio 5: 360 ⁰ -palaute.....	15
Kuvio 6: Kehityskeskusteluprosessi	18
Kuvio 7: Vastaajien sukupuolijakauma (n=69)	23
Kuvio 8: Vastaajien ikäjakauma (n=69)	23
Kuvio 9: Vastuualue/ liikelaitos (n=69)	23
Kuvio 10: Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (n=69)	24
Kuvio 11: Halua ja motivaatiota kehittyä ja edetä uralla (n=69)	25
Kuvio 12: Keskustelut osaamisen ja työsuorituksen kehittämistä (n=69).....	26
Kuvio 13: Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä (n=69)	27
Kuvio 14: Tarpeet määritellään yhdessä esimiehen kanssa (n=69).....	28
Kuvio 15: Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään (n=69)	29
Kuvio 16: Kehittymistarpeiden ja -tavoitteiden määrittely (n=69)	30
Kuvio 17: Kehittymistavoitteiden aikataulut ja tukevat toimenpiteet (n=69)	31
Kuvio 18: Esimiehen toiminta (n=69)	32
Kuvio 19: Kehittymistavoitteiden ohjaus(n=69)	33
Kuvio 20: Kehittymistavoitteiden arviointi (n=69)	35
Kuvio 21: Kehittyminen (n=69)	37
Kuvio 22: Kehittymisen mahdollisuudet (n=69).....	37
Kuvio 23: Palvelun taso (n=69)	38
Kuvio 24: Palaute osaamisesta ja työsuorituksesta (n=69)	39
Kuvio 25: Palautteen hyödyntäminen (n=69).....	40
Kuvio 26: Pidetäänkö yhteisiä keskustelutilaisuuksia? (n=68).....	41
Kuvio 27: Jos yhteisiä keskustelutilaisuuksia ei pidetä, näkisitkö ne tarpeelliseksi? (n=29) 41	

Taulukot

Taulukko 1: Taustatietojen keskiarvo ja -hajonta	25
Taulukko 2: Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelun keskiarvo ja -hajonta	28
Taulukko 3: Esimiehen ohjauksen keskiarvo ja -hajonta.....	32
Taulukko 4: Kehittymistavoitteiden arvioinnin keskiarvo ja -hajonta.....	35
Taulukko 5: Tulos kehittämisestä keskiarvo ja -hajonta.....	36
Taulukko 6: Päivittäinen palautteenanto keskiarvo ja -hajonta.....	39

Liitteet

Liite 1 Sähköpostisaate testikäyttäjille	54
Liite 2 Sähköpostisaate tutkimuskohderyhmälle	55
Liite 3 Tutkimuskyselylomake Digiumissa.....	56

Liite 1 Sähköpostisaate testikäyttäjille

Hei,

Olen valinnut teidät testikäyttäjiksi opinnäytetyöni tutkimuskyselyn testaukseen. Tämän testauksen tarkoituksena on havaita mahdolliset virheet. Toivoisin ystävällisesti, että kommentoisitte kyselyä, kyselylomakkeen viimeiseen kohtaan "Haluatko sanoa vielä jotain, liittyen kyselyyn". Jos et ymmärrä jotakin kysymystä, laita "En osaa sanoa" kohta. Voisitteko testata kyselyä viimeistään huomiseen 14.3. klo 14.00 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Jonna Pasanen

Liite 2 Sähköpostisaate tutkimuskohderyhmälle

Hei,

Opiskelen Laurea- ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja olen opintojeni loppuvaiheessa. Olen tällä hetkellä työharjoittelussa Carealla HR- palveluissa. Tämä tutkimus on osa opinnäytetyötäni, jonka teen Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymälle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Carean henkilöstön käsityksiä heidän osaamisensa ja työsuorituksensa kehittymisen tukemiskäytänteistä. Tutkimus tehdään ja kyselyyn vastaataan työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksella selvitetään, miten tällä hetkellä Careassa suunnitellaan työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ja kuinka esimies tukee heidän henkilökohtaista kehittymistään. Tutkimuksella selvitetään myös työntekijöiden käsityksiä siitä, miten esimies voisi paremmin tukea heidän osaamisensa ja työsuorituksensa kehittymistä.

Kyselyn kohdejoukoksi on valittu satunnaisella otannalla Carean jokaisesta yksiköstä henkilökuntaa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaus annetaan ja käsitellään nimettömänä. Tulokset käsitellään ja raportoidaan Carean konsernin tasolla. Tuloksia hyödynnetään Carean henkilöstön kehittämisprosessien kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaamisaika kyselyyn on 15.3.-28.3.2013 välisenä aikana.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta tutkimukseeni!

Ystävällisin terveisin,

Jonna Pasanen
työharjoittelija
HR -palvelut

jonna.pasanen@care.fi

Laurea- ammattikorkeakoulu, Leppävaara
Liiketalouden koulutusohjelma

Liite 3 Tutkimuskyselylomake Digiumissa

Kysely henkilöstön osaamisen ja työsuorituksen kehittymisen tukemisesta

1. Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

2. Ikäryhmä

- ☐ Alle 20 vuotta
- ☐ 20-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ yli 51 vuotta

3. Vastuualue/liikelaitos

- ☐ Kymenlaakson keskussairaala
- ☐ Kymenlaakson psykiatrian vastuuyksiköt
- ☐ Sosiaalipalvelujen vastuualue
- ☐ Konsernin johto ja yhteiset palvelut
- ☐ Kymenlaakson sairaalapalvelut
- ☐ Kymenlaakson sairaala-apteekki
- ☐ Kastek Oy

4. Työkokemus nykyisessä työtehtävässäsi

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 4-7 vuotta
- ☐ 8-14 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
5. Minulla on halua ja motivaatiota kehittyä työssäni	()	()	()	()
6. Haluan edetä urallani	()	()	()	()
7. Kanssani keskustellaan kehitysmahdollisuuksistani	()	()	()	()
8. Esimieheni edistää toiminnallaan osaamiseni kehittymistä ja työsuoritukseni parantumista	()	()	()	()
9. Nykyinen henkilökohtaista kehittymistä tukeva alais-esimieskeskustelukäytäntö (esim. kehityskeskustelu) on toimiva	()	()	()	()
10. Vastaan mielestäni itse siitä, että kehityn jatkuvasti työntekijänä	()	()	()	()

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11. Henkilökohtaista kehittymistäni suunnitellaan yhdessä esimieheni kanssa (esim. kehityskeskusteluissa)	()	()	()	()
12. Vahvuuteni määritellään yhdessä esimieheni kanssa	()	()	()	()
13. Kehittymistarpeeni määritellään yhdessä esimieheni kanssa	()	()	()	()
14. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään omaa arviointiani osaamisesta ja työsuorituksestani	()	()	()	()
15. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään esimieheni antamaa palautetta osaamisestani ja työsuorituksestani	()	()	()	()
16. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään asiakkaiden antamia palautteita	()	()	()	()
17. Kehittymistarpeideni määrittelyssä hyödynnetään työkalveideni antamia palautteita	()	()	()	()

18. Kehittymistarpeiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli

() () () ()

19. Kehittymistavoitteet tulevalle jaksolle määritellään yhdessä esimiehen kanssa

() () () ()

20. Kehittymistavoitteiden määrittelyssä minulla on aktiivinen rooli

() () () ()

21. Kehittymistavoitteiden aikataulusta sovitaan

() () () ()

22. Kehittymistä tukevista toimenpiteistä ja keinoista keskustellaan ja sovitaan

() () () ()

23. Henkilökohtaiset kehitystavoitteeni, aikataulut sekä tukevat toimenpiteet dokumentoidaan

() () () ()

Esimieheni ohjaus

Täysin eri mieltä Jokseenkin eri mieltä Jokseenkin samaa mieltä Täysin samaa mieltä

24. Esimieheni päivittäinen johtaminen tukee osaamiseni ja työsuoritukseni kehittymistäni

() () () ()

25. Sovittujen kehitystavoitteideni saavuttamiseksi saan jatkuvaa ohjausta esimieheltäni

() () () ()

26. Esimieheni innostaa minua tavoitteideni saavuttamiseen/kehittymiseen

() () () ()

27. Esimieheni antama ohjaus perustuu yhdessä sovittuihin kehitystavoitteisiin

() () () ()

Kehittymistavoitteiden arviointi

	Täysin eri miel- tä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
28. Kehittymistavoitteideni toteutu- mista/kehittymistäni arvioidaan aika ajoin yhdessä esimieheni kanssa	()	()	()	()
29. Minulla on aktiivinen rooli kehit- tymiseni arvioinnissa	()	()	()	()
30. Uusien kehittymistarpeideni suun- nittelussa huomioidaan aikaisemmat kehittymistavoitteeni	()	()	()	()
31. Kehittymissuunnitelmaani päivite- tään tarpeen vaatiessa	()	()	()	()

Tulos kehittymisestä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin sa- maa mieltä	Täysin samaa mieltä
32. Mielestäni osaamiseni ja työsuoritukseni kehittyvät jat- kuvasti	()	()	()	()
33. Kehittymistavoitteeni toteu- tavat aina suunnitellusti	()	()	()	()
34. Minulla on hyvät mahdolli- suudet kehittyä nykyisessä työ- tehtävässäni	()	()	()	()
35. Minulla on hyvät mahdolli- suudet edetä urallani nykyisellä työnantajallani	()	()	()	()
36. Työyksikköni palvelun taso on erittäin hyvää	()	()	()	()

Päivittäinen palautteenanto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
37. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta osaamisestani ja työsuorituksistani	()	()	()	()
38. Saan asiakkailta palautetta työsuorituksistani ja osaamisestani	()	()	()	()
39. Saan työkavereiltani palautetta työsuorituksistani ja osaamisestani	()	()	()	()
40. Hyödynnän saamaani palautetta työsuoritukseni ja osaamiseni kehittämisesä	()	()	()	()

Toiveet osaamisen ja työsuorituksen kehittämisprosesseille

41. Miten esimiehesi voisi tukea entistä paremmin sinun osaamisesi ja työsuorituksesi kehittymistä?

42. Pidetäänkö työyksikössä yhteisiä keskustelutilaisuuksia koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi? (esim. yhteinen kehittymistarpeiden määrittely, -tavoitteiden asettelu & keinot)

- () Kyllä
() Ei

43. (automaattisesti: jos vastasi kohtaan 42. Ei) Näkisitkö tarpeelliseksi yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisen koko työyksikön osaamisen ja työtuloksen kehittämisen suunnittelemiseksi?

- () Kyllä
() En

44. (automaattisesti: jos vastasi kohtaan 43. Kyllä) Miksi näkisit kyseiset keskustelutilaisuudet tarpeelliseksi? Mitä hyötyä siitä olisi työyhteisöllesi?

45. Minkälainen palaute tukisi kehittymistäsi?

Haluatko sanoa vielä jotain kyselyyn liittyen?

Kiitos ajastasi ja tärkeistä vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Jonna Pasanen

työharjoittelija

HR -palvelut

jonna.pasanen@carearea.fi

Laurea- ammattikorkeakoulu, Leppävaara

Liiketalouden koulutusohjelma